

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



DESARROLLO DE UN PROYECTO DE MEJORA PARA LA EMPRESA BÁSICOS DE MODA

Tesis que para obtener el grado de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: Juan Carlos Huerta Díaz

Tutor: Mtro. Ignacio Francisco Moreno Muñoz

Tlaquepaque, Jalisco.diciembre de 2016.

Índice del documento

Introducción

El presente trabajo consiste en una investigación documental y de campo en la que, de manera exhaustiva, se estudiará y analizará la empresa "Básicos de Moda", con el objetivo de que ésta logre, por un lado, detener la caída anual de sus ventas y, por otro, mantener de forma sostenible el crecimiento de las mismas.

Primeramente, y partiendo de las “entrañas” contables de la empresa, se hace un planteamiento de las razones por las cuáles necesita un plan de mejora para su desempeño competitivo; posteriormente, se aborda el tema de la situación del mercado actual, teniendo como base los postulados y opiniones de autores importantes en la materia. Asimismo, se analiza el segmento de mercado al que la organización va dirigido y las características básicas de nuestros productos.

De igual forma, y habiendo desmenuzado la información bibliográfica, estadística y contable de la empresa, así como su método de comercialización y procesos operativos, se desarrollan las acciones que, al interior de la organización, se implementaron para contrarrestar los efectos de una estructura interna que no respondía a las necesidades de sus clientes, así como a los retos que, en ese momento, enfrentaba la industria.

Finalmente, se analizan a detalle los resultados de las acciones que la empresa puso en marcha, concluyendo con la presentación de los nuevos niveles de ventas de la organización que nos ocupa.

Capítulo I

Presentación del proyecto

1.1 Exposición de las razones por las cuáles se requiere una mejora al desempeño competitivo.....	4
1.2 Presentación de los rasgos relevantes de la organización en estudio.....	4
1.3 Antecedentes y datos que justifiquen la necesidad de mejora.....	5

Capítulo II

Informe de la situación de mercado

2.1 Necesidades de mercado que satisface la organización	7
2.2 Segmento de mercado al que se dirige la oferta de la empresa.....	8
2.3 Características básicas del producto.....	13
2.4 Competencia y productos sustitutos.....	16
2.5 Descripción del proceso de intercambio.....	17
2.6 Entornos.....	20

Capítulo III	
Propósito del proyecto	
3.1 Necesidades de información.....	25
3.2 Propósito del proyecto.....	25
3.3 Límites y alcances.....	26
Capítulo IV	
Resultados y análisis de la información	
4.1 Resultados.....	28
4.2 Análisis de la información.....	29
Capítulo V	
Acciones, conclusiones y recomendaciones	
5.1 Acciones.....	30
5.2 Presentación de resultados.....	33
5.3 Conclusiones.....	37
5.4 Recomendaciones.....	38
5.5 Conclusiones personales.....	41
Bibliografía.....	42
Anexo.....	43

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Exposición de las razones por las cuáles se requiere una mejora al desempeño competitivo

La empresa “Básicos de Moda” es una organización dedicada a la comercialización, en mayoreo, de moda importada para dama que nace en 2006 y que desde sus inicios, hasta 2012, tuvo un gran crecimiento.

Este proyecto de mejora tiene el objetivo de llevar a la organización a enfocar sus acciones hacia el beneficio del cliente; darle a nuestro producto real, el cual es un servicio, beneficios sobre la competencia; distinguirnos por el servicio que ofrecemos y por los productos que ofertamos, así como lograr que las ventas de la empresa crezcan o vuelvan a colocarse, como se indica más adelante, en los niveles de ventas de hace 4 años.

Lo anterior, por un lado, supone enseñarle al equipo de trabajo que el enfoque de la organización va en favor del cliente; y por otro lado, que todas nuestras acciones se dirijan a lograr el máximo beneficio y satisfacción de éste: que desde el área de almacén, al surtir los pedidos, se haga tal cual el cliente lo solicitó y el área de compras busque los productos de alto flujo con los mejores márgenes de utilidad y precios. Asimismo, implementar los protocolos de atención al cliente al momento de visitarnos -cómo va a ser su atención y, básicamente, cómo haremos de la visita del cliente una experiencia más agradable y provechosa, reduciendo los tiempos de espera en su atención, surtido y cobro-.

1.2 Presentación de los rasgos relevantes de la organización en estudio

Los productos que, principalmente, comercializamos todo el año son blusas, vestidos y pantalones; y por temporada, chamarras, shorts y faldas, éstos en orden de importancia y existencia. Lo anterior, como ya se mencionó para mujer.

Nace bajo la premisa de dos necesidades: la primera de ellas el auto empleo de su fundador; y la segunda, satisfacer una necesidad que se percibió en el mercado, es decir, proveer a distintos vendedores locales (al menudeo) prendas de importación para dama a precios más bajos en relación a los que la competencia manejaba.

Nuestros primeros clientes fueron vendedores de tianguis y tiendas de ropa en colonias dentro del área metropolitana de Guadalajara. Actualmente, contamos con una cartera de clientes en gran parte de la ciudad, desde tiendas de ropa en diversas colonias y personas que venden entre sus amistades, hasta tiendas en centros comerciales y almacenes en zonas del vestir. Con el paso de los años, hemos crecido el radio de nuestra zona de cobertura, llegando a las principales localidades de nuestro estado como lo son: Arandas, Ocotlán, Puerto Vallarta, Ameca, Tala y estados circunvecinos como Aguascalientes, Nayarit, Michoacán, Colima, Zacatecas, Sinaloa, entre otros.

Gran parte de nuestro negocio, como producto total, consiste en ofrecer al cliente la facilidad de obtener productos de importación, sin la necesidad de que éste tenga que enfrentarse a los problemas que supone comprar mercancía fuera del país.

Nuestro negocio se centra, fundamentalmente, en la adquisición de prendas de importación, su traslado, tramitación y demás asuntos legales, logísticos y económicos, de tal suerte que los clientes sólo se dediquen a vender en sus establecimientos.

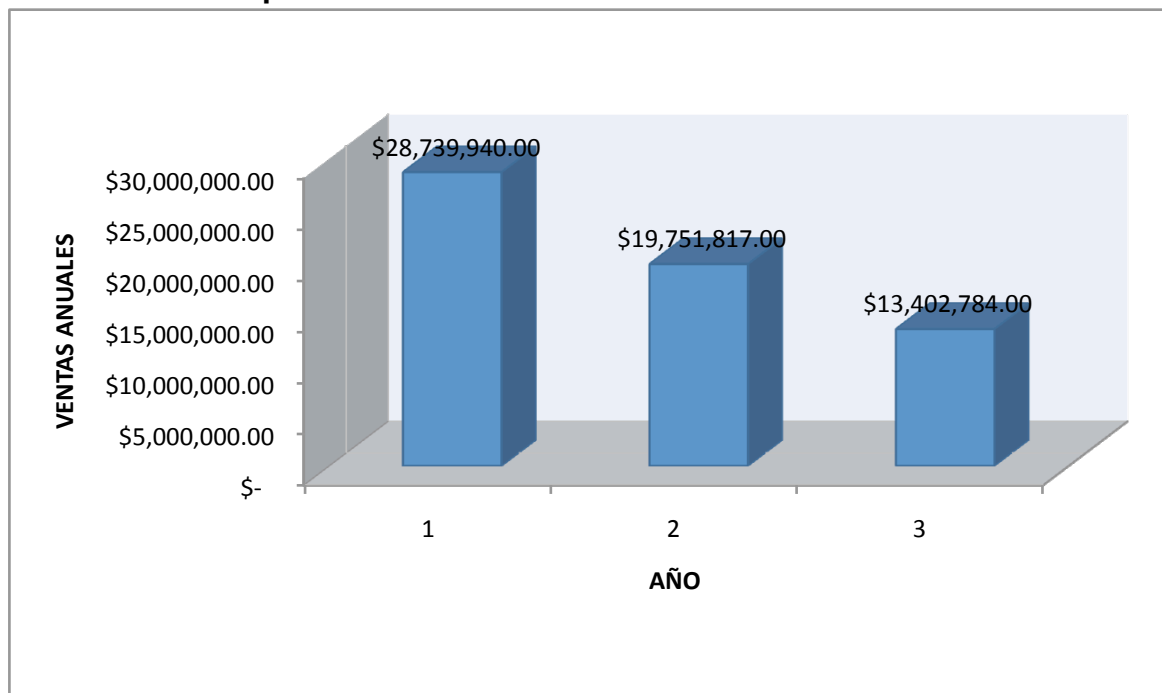
No sólo vendemos blusas, vestidos y pantalones, sino además comodidad y facilidad para nuestros clientes, lo que se traduce en exhibidores y tiendas con prendas de moda y estilos nuevos, precios competitivos y que redundan en altos márgenes de utilidad. Éste es en conjunto nuestro producto esencial.

1.3 Antecedentes y datos que justifiquen la necesidad de mejora

Dentro de la empresa nos encontramos con distintos problemas que nos han venido afectando en los últimos años. Entre ellos los más importantes son:

1. **La baja masiva de ventas.** Después del 2012 nuestras ventas han venido decreciendo año tras año (ver gráfica 1.2).

Gráfica 1.2 Comportamiento de ventas del año 2012 al 2015



En la gráfica anterior se puede observar el valor total de las ventas y cómo han ido disminuyendo: en el año 2012 se tuvieron ventas anuales de \$28,739,940 pesos; en el año 2013 las ventas fueron por \$19,751,817 pesos con una disminución del -31.28%, y para en el 2014 solamente alcanzaron la cantidad de \$13,402,784 pesos, lo que representa un decremento del -32.50% en relación al año anterior y un 53.37% en relación al año 2012¹.

¹ Datos proporcionados por los registros contables de la empresa. Cabe mencionar que la mayor parte de la información que se reproduce en este trabajo, se obtuvo de los archivos e historiales de la empresa, tales como reportes de ventas, a través de una

2. **Fuga de clientes.** Nuestra cartera de clientes ha venido disminuyendo; clientes fuertes e importantes han dejado de comprar. Queremos saber cuáles son esas razones por las que han dejado de comprarnos.
3. **Bajo crecimiento de nuestra cartera de clientes.** Conseguir clientes nuevos ha sido todo un reto y cada año se ha vuelto más difícil conseguir clientes nuevos que compren volumen.

CAPITULO II

INFORME DE LA SITUACIÓN DE MERCADO

2.1 Necesidades de mercado que satisfacen la organización con su oferta

Max Neef², en una de sus grandes obras, desarrolla una teoría de nueve necesidades fundamentales en las personas que son matices de la evolución de la necesidad de pervivencia: subsistencia, protección, identidad, participación, libertad, ocio, afecto, entendimiento y creación. Estas necesidades presentan las siguientes características:

- a) Todas aplican al ser humano, pero no todas aplican a todas las especies.
- b) Las primeras dos, subsistencia y protección, son típicas del mundo vegetal y gran parte de los organismos con sistemas cerebrales muy primitivos. La pervivencia muestra estas dos facetas asociadas a metabolismos muy básicos.
- c) Las dos siguientes son típicas de los animales gregarios. La evolución de seres vivos en organismos sociales demandó satisfacer las necesidades de identidad y participación (aceptación social); el color de una abeja o la proximidad de una al resto de la manada son un imperativo para la pervivencia.
- d) Las tres siguientes, libertad, ocio y afecto, aparecen en muchos vertebrados y en los mamíferos. Cada necesidad corresponde a mayor complejidad, que al ser satisfechas se contribuye a la pervivencia de una especie.
- e) Finalmente, las necesidades de entendimiento y creación son fundamentales para la pervivencia de los primates.
- f) Una vez que aparece una necesidad fundamental en una nueva especie, permanece en todos sus vástagos.

Bajo esta premisa, en la empresa satisfacemos varias necesidades de las personas: subsistencia, mediante las prendas que cubren los diferentes tipos de clima en las diferentes temporadas del año, y protegen al cuerpo del sol, el viento, la lluvia, suciedad, frío, calor, etcétera. Seguridad que sienten las personas al estar vestidas por una prenda en determinado lugar y frente a ciertas personas y situaciones. Identidad/aceptación, de acuerdo al tipo de prendas en las distintas culturas, o ciertas modas y hasta la forma de vestir de acuerdo al momento o evento en el que se encuentre la persona asistiendo. Creación, de acuerdo a los “looks” o estilos que la gente adopta, y las combinaciones que forman con las distintas prendas que usan en un día o situación.

² Texto tomado de una traducción hecha por: Valdivia, Humberto, para el documento “Bases biológicas del objeto de estudio de la mercadología”. 2012, del libro Max-Neef., M.A. Human Scale Development: Conception, Application and further Reflections. The Appex Press. New York, NY. USA. 1991. p31-33.

Tabla 2.1

Evolución de las Necesidades Básicas

SUBSISTENCIA

PROTECCIÓN

IDENTIDAD

PARTICIPACIÓN

LIBERTAD

OCIO

AFECTO

ENTENDIMIENTO

CREACIÓN

2.2 Segmento de mercado al que se dirige la oferta de la empresa

Para hablar de nuestro segmento de mercado es necesario definir que nuestras actividades van dirigidas al mercado empresarial no al de consumo, definiendo el mercado empresarial como “...*organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros productos o servicios que se venden, alquilan o suministran a otros*”³. Participamos dentro de una cadena de distribución y somos un eslabón en esta cadena, donde nosotros acercamos a los fabricantes de las prendas con los distribuidores medio mayoristas y minoristas, siendo estos dos últimos nuestro segmento de mercado real.

Nuestro producto va enfocado a empresas, negocios o personas físicas que venden la mercancía a un mercado de nivel socioeconómico medio y medio bajo, para lo cual contamos con dos líneas: por un lado, “de básicos” (a la cual debemos nuestro nombre comercial “Básicos de Moda”) con productos cuya principal característica es la accesibilidad de su precio, oscilando entre los \$29 a los \$99 (precios en moneda nacional MX con una cotización promedio de \$17.50 pesos por dólar); y por otro lado, la línea que llamamos “de moda” que son prendas casuales con precios que oscilan entre los \$100 hasta los \$350, aproximadamente, siendo este último precio el valor más caro que podemos incluir en nuestro catálogo de prendas.

³ Kotler, Philip, et. al. Dirección de Marketing, 14 edición, Pearson Educacion, México, 2012, p. 183.

Perfil de nuestros clientes y características:

Minoristas: son aquellas personas físicas o morales que ofertan las prendas directamente con el consumidor que va a usar las prendas. Las características principales de estos clientes son que cuentan con boutiques en centros comerciales, tiendas en colonias, almacenes en pueblos o puestos en tianguis y mercados populares, así como personas que venden entre sus amistades y en oficinas.

Mayoristas o medio mayoristas: son aquellas personas físicas o morales que ofertan las prendas a otros minoristas. A nosotros también nos compran este tipo de clientes que en su negocio venden a otras personas físicas o morales que las revenden entonces al consumidor final. Las características principales de ellos son almacenes o tiendas en zonas del vestir dentro de la ciudad o en ciudades con actividad textil preponderante, puestos de tianguis en zonas del vestir y agentes de ventas que van visitando minoristas ofertando la mercancía que traen en físico en el vehículo, dentro de la ciudad o en otras localidades.

Para segmentar nuestro mercado empresarial (B2B) hemos utilizado las variables geográficas y demográficas, que son las más importantes, seguidas por las variables de operación, enfoques de compra, factores situacionales, características personales, como se muestra a continuación en la tabla 1.1.⁴

“Una vez que la empresa ha identificado las oportunidades que le ofrecen los segmentos de un mercado, debe decidir a cuántos y a cuáles dirigirse. Es cada vez más frecuente que los especialistas en marketing combinen diferentes variables en un esfuerzo por identificar grupos meta cada vez más pequeños y mejor definidos.”⁵

Con base en la tabla 1.1, en la empresa se han tomado varias decisiones con relación al segmento de mercado que atendemos.

Tabla 1.1

Demográficas <ol style="list-style-type: none">1. Sector: ¿Qué sectores atendemos?2. Tamaño de la empresa: ¿Qué tamaño de empresas deberíamos atender?3. Ubicación: ¿Qué áreas geográficas deberíamos atender?
Variables operativas <ol style="list-style-type: none">4. Tecnología: ¿sobre cuál tecnología de los clientes deberíamos centrarnos?5. Estatus de usuario o no usuario: ¿deberíamos atender a usuarios frecuentes, medios o leves, o a los no usuarios?6. Capacidades del cliente: ¿deberíamos atender a clientes que necesiten muchos o pocos servicios?
Enfoques de compra <ol style="list-style-type: none">7. Organización de la función de compras: ¿deberíamos atender a empresas con una organización de compras muy centralizada o descentralizada?

⁴ Kotler, Philip, et. al. Op. Cit. p. 230

⁵ Ibid. P. 231.

<p>8. Estructura de poder: ¿deberíamos atender a empresas dominadas por la función de ingeniería, la de finanzas, etcétera?</p> <p>9. Naturaleza de las relaciones existentes: ¿deberíamos atender a empresas con las que tenemos relaciones sólidas o simplemente ir detrás de la mas deseable en cada momento?</p> <p>10. Políticas generales de compra: ¿deberíamos atender a empresas que tienen sistemas de compra? ¿o aquellas que prefieren tener contratos de servicio?</p> <p>11. Criterios de compra: ¿deberíamos atender a empresas que buscan calidad? ¿servicio? ¿precio?</p>
<p>Factores situacionales</p> <p>12. Urgencia: ¿deberíamos atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso?</p> <p>13. Aplicación específica: ¿deberíamos enfocarnos en una aplicación particular de nuestro producto o en todas ellas?</p> <p>14. Tamaño de pedido: ¿deberíamos centrarnos en pedidos grandes o pequeños?</p>
<p>Características personales</p> <p>15. Similitud comprador-vendedor: ¿deberíamos atender a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?</p> <p>16. Actitud ante el riesgo: ¿deberíamos atender a clientes que toman riesgos o a los que los evitan?</p> <p>17. Lealtad: ¿deberíamos atender a empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores?</p>

En las **variables demográficas** hemos decidido atender al sector de comercio porque son empresas o personas físicas que revenden las mercancías que nosotros les vendemos.

Cabe destacar que el tipo de empresas en las que estamos enfocados son micro y pequeñas. Dicho en otras palabras, no nos interesa atender empresas medianas ni grandes, porque sus condiciones de compra son muy agresivas; cuando pagan de contado piden descuentos muy altos que nos dejan con márgenes de utilidad muy bajos con condiciones casi inoperables para nosotros, sumado a que el riesgo del manejo de las mercancías no lo ameritan a nuestra consideración, y en términos de crédito, piden plazos muy largos, arriba de los 60-90 días en el mejor de los casos, o incluso mayores.

Preferimos atender empresas pequeñas de igual tamaño a la nuestra, o incluso menor, con un máximo de ese promedio de compras, para no tener tampoco problemas de falta de abastecimiento o “vendernos” con un solo cliente; asimismo, nuestro poder de negociación es mayor con los clientes y tenemos mayores ventajas comerciales traducidas en mayores utilidades para nosotros.

La ubicación de nuestros clientes se encuentra, en gran parte, en poblaciones alrededor de la ciudad de Guadalajara, donde estamos situados; otra porción importante está situada en la ciudad, y el resto en estados circunvecinos a Jalisco como lo son Nayarit, Aguascalientes, Colima y Michoacán; no buscamos clientes mas allá de estas zonas geográficas porque es la manera de estar más cercanos al cliente, lo que se traduce en un

contacto directo más rápido y sencillo, cosa que no se daría con clientes de ubicaciones más lejanas.

Nuestras **variables operativas** son muy sencillas, hacemos poco uso de tecnologías novedosas para levantamiento de pedidos y contacto con los clientes; el contacto telefónico es la herramienta principal con la que nos comunicamos con ellos, y la visita directa.

Nos interesan los clientes frecuentes; aquellos que de forma continua, es decir, mínimo una vez al mes, estén visitándonos o levantando pedidos, de preferencia clientes que cada semana necesiten resurtir mercancía, o máximo cada tres semanas, para que nuestros inventarios puedan tener una rotación más seguida.

Idealmente, buscamos clientes que no nos demanden tantos servicios; que sean ellos los que nos visiten, escojan y se lleven su propia mercancía. Aunque sí tenemos clientes que, al verse impedidos para salir de sus establecimientos, nos piden el servicio de visita a sus negocios para ver los muestrarios y llevar a cabo la entrega directa de la mercancía, pero entre menos servicios nos solicite el cliente mejor para ellos y nosotros porque incurrimos en menos costos y se traduce en precios más bajos.

En el **enfoque de compra**, todos nuestros clientes tienen una organización de compras muy centralizada que se basa en el dueño del negocio, y él/ella es la persona que escoge y paga sin mayor trámite. Con esto también se busca poder hacer relaciones sólidas con el cliente para poder contar con su fidelidad y prolongar así nuestros negocios en conjunto. Por lo regular el tipo de cliente que manejamos son clientes que están buscando el mejor beneficio económico, mayor servicio al mejor precio, como cualquier empresa lo espera, pero si podemos ofrecerles mejor precio a costa de eliminar algunos servicios ellos lo van a preferir.

En los **factores situacionales**, por lo general, nuestros clientes buscan que la entrega de las mercancías sea lo más pronto posible; siempre están buscando tener modelos nuevos y ser los primeros en tenerlos; siempre están buscando ser los de los primeros clientes en visitarnos cuando la mercancía nueva llega, para poder tener los mejores estilos.

En algún tiempo de nuestra trayectoria, específicamente durante el año 2012, estuvimos atendiendo clientes que nos hacían pedidos muy grandes de mercancía y que, prácticamente, se quedaban con toda la existencia de un solo producto -lo que nos trajo muchos problemas con clientes más pequeños que se quedaban desabastecidos-acaparando la totalidad de algunos modelos y con cuentas por pagar tan grandes que nos exigían una capacidad de crédito muy amplia, apretándonos a tal grado que cuando uno de ellos quebró, tuvimos fuertes complicaciones financieras. Por estas razones, hemos detectado que los clientes pequeños que compran de todo, en cantidades no tan grandes, son mejores porque le dan mayor liquidez a la empresa y no provocan que otros clientes se queden sin mercancía.

En suma, las **características personales** que buscamos en nuestros clientes, es que nos demuestren cierta lealtad; no nos gustan los clientes que compran una o dos veces al año o que si no encontraron un producto con la competencia nos busquen para tenerlo. Las

relaciones de negocio a largo plazo y de lealtad, estamos convencidos, son las más remunerables para ambas partes.

Nuestros principales clientes son:

- Sra. Laura Moreno, persona física que cuenta con dos tiendas de ropa en la Cd. de Ameca, Jalisco. Esta persona es nuestro principal cliente; nos compra la mayor parte de mercancía “de moda”; busca modelos nuevos cada tres semanas y sus pagos son de contado, incluso se le ha ofrecido el crédito por ser tan buen cliente y para incentivar compras de mayor monto pero nunca lo ha tomado. Cliente bastante exigente en lo que a mercancía respecta, puesto que siempre quiere ver modelos diferentes, mucha variedad y cantidad por estilo.
- “Jordache”. Persona moral cuya matriz se encuentra ubicada en la Ciudad De Ocotlán, Jalisco, con presencia en distintos poblados alrededor de la zona donde opera con 5 tiendas. Este cliente no es tan exigente en los estilos; prácticamente compra de todo, desde prendas “de moda” y prendas de la “línea básica”. Este cliente sí nos solicita crédito y llega a tomarse hasta 120 días de crédito. Nos hace compras cada 5 semanas.
- Sra. Guadalupe Solís, persona física que vende en diferentes tianguis, dentro y fuera de nuestra ciudad (específicamente en Ciudad Guzmán, Jalisco). Compra todo tipo de mercancía, tanto “básico” como “moda”; sus compras no son muy grandes pero al hacerlo cada semana, mensualmente su volumen sí es considerable. Nos solicitan crédito de una semana.
- “Modas Orietta”. Persona moral ubicada en Cd. Guzmán, Jalisco. Este cliente sólo compra productos “básicos”; se especializa en ese tipo de mercancía y cada tres semanas está haciendo resurtido de los modelos existentes y si hubiera algún modelo nuevo lo compra, si este le funciona lo resurte cuantas veces sea necesario. Nos solicita crédito de aproximadamente 60 días.
- “Dilon”. Persona moral con presencia en la población de Tala, Jalisco. Este cliente nos compra, en su mayoría, mercancía “básica” y en una proporción menor mercancía “de moda”. Nos solicita crédito de 30 días.
- Familia Oropeza. Personas físicas. Grupo de clientes integrado por 5 personas de una misma familia, con presencia en diferentes tianguis de la ciudad y con 3 tiendas en la colonia Polanco. Ellos sólo compran mercancía “de moda” y muy rara vez compran algún modelo de mercancía “básica”. Solicitan crédito de 30 días.
- El resto de nuestros clientes son más pequeños que los anteriores, provenientes de diferentes lugares, como mencionábamos de poblados cercanos, y otros tantos de aquí mismo dentro de la ciudad que nos solicitan diferentes estilos de mercancía y

que nos están visitando continuamente. La mayor parte de ellos nos solicitan crédito y se les otorga después de ver que sus compras son constantes.

2.3 Características básicas del producto

Para definir nuestro producto, lo definiré de dos maneras: la primera es que nuestro producto real es un intangible, puesto que nosotros no producimos nada; estamos dedicados al comercio, y el comercio se cataloga como un *servicio*⁶ para nuestros clientes, el cual es acercar a ellos mercancía de importación y llevar a cabo todas las actividades correspondientes para que puedan disponer de la mercancía de una forma más rápida y conveniente. En la segunda descripción, hablaré de las mercancías que comercializamos, que en este caso es ropa. Siendo la ropa un producto tangible, ésta es de demanda muy elástica; cualquier situación dentro del mercado, como un precio alto, puede dejar de generar ventas, y por la naturaleza del bien que vendemos, estamos sujetos a que éste pase de moda y se dejen de vender.

Es un bien de compra comparada, ya que los clientes siempre van a estar comparando este producto con otros productos de la competencia, ya sea por precio, calidad, o simplemente por diseño.

Este es un bien duradero, porque como su nombre lo dice puede durar mucho tiempo. Hay prendas que se van pasando de persona a persona o hasta de generación en generación, según sea el caso de la prenda⁷.

Como se mencionó anteriormente, nuestros productos tienen, como principal característica, su accesibilidad; la línea “básica” ofrece precios bajos que oscilan entre los \$29 y los \$99 pesos (precios en moneda nacional MX con una cotización promedio de \$17.50 pesos por dólar). Se trata de blusas en materiales con algodón, poliéster, *spandex* y sus combinaciones de telas en colores lisos. La línea “de moda” se compone de prendas casuales, en cualquier otra variedad de telas -incluyendo las anteriores pero con diseños más avanzados y no tan simples- en una gama de colores más amplia y en telas lisas o estampadas cuyos precios oscilan entre los \$100 hasta los \$350 pesos, aproximadamente, siendo este último precio el valor más caro que podemos incluir en nuestro catálogo de prendas.

Después viene el tema de la calidad. Muchas de las prendas tienen una excelente calidad y otras tantas una calidad media, siendo menos los productos con muy poca calidad. Al referirnos en términos de calidad nos referimos a la durabilidad que tiene el producto, es decir, que con el uso y las lavadas la prenda se conserve en las mejores condiciones. Hay prendas básicas que pueden tener un uso intensivo de una o dos veces por semana y duran mas de un año, eso es excelente calidad; o prendas que con ese uso duran entre 9 y 12 meses que ya es una calidad media; o prendas que no duran más de 4 meses con ese uso o que a la segunda-tercera lavada se están deshaciendo o despintando, etc., lo que nos habla de una mala calidad.

⁶ Kotler, Philip, *et. al. Op. Cit.* p. 327

⁷ *Ibid.* P. 327.

Algunas veces las prendas “de moda” casuales tienen el mismo uso que las básicas y llegan a cumplir con las mismas condiciones de calidad que las básicas, dependiendo de los materiales. Aquí cabe destacar que, muchas veces, los materiales o algunas aplicaciones de la prenda son un poco más delicados para el lavado, pero si se toman las medidas adecuadas, pueden llegar a cumplir con los mismos estándares de calidad.

Uno de los objetivos de nuestra empresa es que la mercancía que vendemos sean prendas de moda casual para vestir diario, cómodas y para en cualquier ocasión.

Algo que nos hace diferenciarnos de la competencia, en relación a nuestro producto, es el estilo; esta es la manera en la que buscamos conseguir a nuestros clientes. Después de tratar de ofrecer el mejor precio, buscamos distinguirnos por un estilo propio muy característico; que nuestras prendas vayan bajo una misma línea y que esta línea sea la que nuestros clientes estén buscando, a su vez, para sus clientes. Nuestro producto es una prenda casual, sencilla pero también elegante sin caer en lo cargado; así es como creemos nos distinguimos de la competencia.

Para definir nuestro producto, considero necesario hacer un informe de nuestra cartera de proveedores y qué es lo que a todos y a cada uno de ellos le compramos.

Los proveedores: tenemos una cartera de 30 proveedores, aproximadamente, con una oferta de productos diferentes entre ellos mismos, pero algunos de ellos con productos similares. Nuestros principales proveedores de mercancía denominada “básica” (como básica entendemos mercancía económica de estilos básicos en materiales como algodón y poliéster sin mucho diseño, prendas de uso diario como blusas de tirantes o con mangas en cuellos “V” en colores básicos lisos de temporada, y que un mismo estilo se vende toda la temporada o hasta todo el año) son:

- 1) *Color Story*. Empresa con la que tenemos la mejor relación y de la que contamos con el más amplio catálogo en variedad de estilos y cantidad de existencias por estilo hasta antes de enero 2016.

Amplio crédito, lo que nos facilitaba manejar esta variedad en estilos y cantidad en existencias y eso también nos permitía poder estar recibiendo mercancía de ellos cada 15 días y que nuestros inventarios no se vieran desabastecidos.

Lamentablemente el 2015 no fue un año muy bueno para ellos, ya que no supieron innovar, su línea de productos y modelos han sido los mismos a lo largo de 4 años, cosa que ya desgastó al mercado y que ya no se vende mucho.

- 2) *Bozzolo*. Empresa que tiene modelos “nuevos” cada 15 días pero que realmente son variaciones muy pequeñas de modelos anteriores, los cuales tienen una venta moderada pero cuando sacan modelos nuevos en sus colecciones se venden muy bien de inicio. Sus modelos son muy parecidos al del proveedor anterior. Contamos con crédito a 30 días.

- 3) *Hearth & Hips*. Este es un nuevo proveedor para nosotros. Empezamos a manejar su mercancía en marzo de 2015, la cual todos los modelos se venden muy bien y

muy rápido, y compramos más a ellos que a los 2 proveedores anteriores a pesar de su antigüedad. Tienen modelos nuevos cada 2 meses pero son modelos muy diferentes al los proveedores anteriores. No contamos con ningún tipo de crédito con ellos.

Y los principales proveedores de mercancía denominada “de moda” (como moda entendemos prendas de diferentes materiales y diferentes estilos que son únicamente de temporada y que los estilos son diferentes cada dos semanas, prendas de vestir o casuales) son:

- 1) *Ambiance Apparel*. El proveedor más grande que tenemos, una empresa que vende a gran cantidad de clientes a lo largo del continente americano y dentro de los Estados Unidos de América. Contamos con un tipo de crédito, para entregas rápidas, es decir, reciben nuestro pedido y pueden entregarnos la mercancía mientras ellos reciben la transferencia de nuestro pago que tarda de 2 a 4 días en aparecerles, de lo contrario tendríamos que esperar esos días para que nos entregaran nuestro pedido. No le otorgan crédito a nadie; manejan el mejor precio del mercado y la más amplia variedad de productos por temporada, sus productos son los que más rápido se venden y los que menos se quedan.

Cabe mencionar que esta empresa hizo una transición de su producto: de producir prendas básicas, cambiaron a moda casual, ya que el mercado de lo básico se ha estancado, dejando de venderse como antes.

- 2) *Active Basics*. Sus estilos gustan mucho en el mercado y se vende muy rápido su mercancía (rotación de inventarios de cada 2 semanas), antes tenían estilos básicos como la empresa *Ambiance* pero también hicieron un cambio en su catálogo y ahora fabrican moda casual a muy buenos precios. No contamos con ningún tipo de crédito con ellos.
- 3) *Mine*. Esta empresa no nos ofrece crédito pero sus prendas se venden muy bien (rotación de inventarios cada 3 semanas, aproximadamente) y cuenta con una amplia oferta de estilos diferentes cada semana y a buenos precios. Empresa dueña de otras dos marcas a las que también les compramos: por un lado, “E&M” la cual maneja una línea muy similar pero un poco más económica que la del catálogo denominado “mine” con el mismo tipo de rotación de sus producto y la existencia de modelos nuevos. Y por otro lado, la marca que lleva el nombre de “Perch”, que básicamente son los mismos modelos de las dos marcas anteriores, pero en tallas XL, mercado al que entramos con mayor fuerza en 2015.
- 4) *Iris Basic*. Esta compañía sí nos ofrece crédito y tiene mercancía de estilos muy frescos y juveniles que se venden muy bien, pero no tiene tanta producción de estilos diferentes; es muy reducido su catálogo de mercancía, lo que sacan se vende rápidamente a buenos precios y materiales novedosos.

- 5) *Timing*. Compañía que sí nos ofrece crédito, con mercancía a buenos precios, cada mes sacan modelos nuevos, pero su mercancía no es lo más novedoso ni bonito pero tiene buena rotación.
- 6) *Cest Toi Basic*. Compañía con modelos nuevos cada 4 semanas, a buenos precios y con una rotación muy buena que oscila en las 3 semanas. Ellos nos ofrecen crédito. En diciembre de 2015, el producto estrella de la temporada fue de ellos (un chaleco de vinil).

Y nuestros proveedores únicos de mezclilla (la mezclilla no es nuestro fuerte pero la ofrecemos por servicio a nuestros clientes, una minoría de nuestra clientela nos lo solicita y se lo tenemos por servicio y para no negar el producto) son:

- 1) *Cest Toi Jeans*. Nos ofrecen crédito. Su mercancía es de excelente calidad; los clientes ya conocen esta marca y antes de que el dólar cruzara la barrera de los \$15 era muy solicitada. Actualmente, su venta es muy lenta (3 meses rotación aproximadamente). Cuentan con modelos nuevos cada 15 días y sus precios son promedio en el mercado.
- 2) *Ruby Jeans*. Proveedor que le compramos 3 veces al año, no nos proporciona crédito, su mercancía es muy barata y de lenta rotación.

2.4 Competencia y productos sustitutos

La competencia: es esta variable la que considero que más problemas nos ocasiona. Existe una “guerra” (constante) de precios entre los competidores. Generalmente, manejamos productos similares, lo que ocasiona que, entre proveedores, se desate dicha “guerra” y con ello se pierdan clientes por la mala imagen que se da. Muchas veces lo que hace la competencia es ofrecer esos mismos productos (idénticos) sin tener utilidades para jalar a los clientes, haciéndote quedar como un proveedor que vende caro o abusivo. Lo que deriva en una rotación de clientes constante y que la fuerza de ventas tenga que estar siempre en continua búsqueda de clientes nuevos sin poder estar dándole el servicio que merecen los clientes cautivos.

Nuestros principales competidores son tres:

- 1) *Betty Fashion*. Ubicada su bodega a espaldas del Hotel Fiesta Americana.
- 2) Importaciones Zepeda. Ubicada su bodega a espaldas de Plaza Belenes.
- 3) Moda Martínez. Ubicada su bodega en la zona de Patria y Tepeyac.

Con estas tres compañías es con quien más competimos, por precio y estilos.

“*Betty Fashion*” es el principal competidor al que nos enfrentamos por diferentes motivos. Uno de ellos es la cercanía de nuestras ubicaciones (a menos de 5 minutos uno del otro) y para los clientes es muy fácil visitar a uno y otro en un mismo momento.

Tienen un estilo diferente al nuestro, en palabras de nuestros mismos clientes, “mercancía más fea que bonita”; con precios similares a los nuestros, pero la atención no es la misma,

son poco cordiales con la clientela, pero su variedad de mercancía es más amplia a la nuestra y cuando coincidimos en modelos iguales ellos tienen mayor existencia que nosotros.

“Importaciones Zepeda” es el segundo competidor con el que nos enfrentamos. Ofrece precios ligeramente más elevados que los nuestros en la mercancía que manejamos igual. Su servicio es bueno para con los clientes y tiene mayor existencia por estilo y una más amplia variedad de productos, pero con un estilo poco diferente al nuestro. Su lejanía, geográficamente hablando, nos ayuda a que no sea tan fuerte competidor.

“Moda Martínez” es un competidor nuevo en el mercado, personal que trabajaba antes con “Betty Fashion” se independiza y comienza a hacernos la competencia, jalando a la cartera de clientes que tenía con “Betty Fashion” y entre ellos jalando a los clientes que coincidía con nosotros.

Hemos recibido muy buenos comentarios de los clientes acerca de este último competidor. Nos hablan de que tienen buena mercancía a buenos precios (en productos clave), pero con un surtido relativamente limitado.

También nos hace competencia los conglomerados de comercialización de moda como lo es la zona del vestir de Guadalajara, ubicada en la Calle Medrano y Zapotlanejo; poblado ubicado a 30 minutos de nuestra ciudad donde la actividad económica preponderante es la industria textil; fabricación y comercialización de ropa nacional e importada, donde los clientes podrán encontrar una gran variedad de oferentes de mercancías y una gran variedad de productos de diferentes calidades, estilos y precios.

2.5 Descripción del proceso de intercambio (negociación, transacción y entrega)

Como ya se ha mencionado, somos una empresa que se dedica a la distribución de moda para dama; todos nuestros clientes son empresas o personas físicas que a revenden la mercancía que nosotros distribuimos.

En ese sentido, me permito reproducir las palabras de Kotler en las que, como se observará, se define lo que hacemos en nuestra empresa:

“Los mayoristas (también llamados genéricamente distribuidores) se diferencian de los minoristas en varios aspectos. En primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la promoción, atmósfera y ubicación, puesto que tratan con clientes empresariales y no con los consumidores finales. En segundo lugar, las transacciones al por mayor suelen ser de mayor monto que los intercambios a nivel minorista y los mayoristas normalmente cubren una zona comercial más amplia que los minoristas”⁸.

Con base a lo anterior, se confirma que nuestra empresa responde, en su totalidad, a las características que Kotler le atribuye a los “mayoristas” o “distribuidores”.

También Kotler nos habla de las decisiones sobre el diseño del canal de marketing y dice que para diseñarlo “...los especialistas deben analizar las necesidades y deseos de los

⁸ Kotler, Philip, et. al. Op. Cit. p. 462.

consumidores, establecer las metas y límites del canal e identificar y evaluar las principales alternativas del mismo.”⁹

“La preferencia de los clientes por determinados canales podría estar determinada por factores como el precio, la variedad de productos y la conveniencia, así como por sus propios objetivos de compra (económicos, sociales o experienciales). Al igual que en el caso de los productos, la segmentación de clientes por canal existe, y los especialistas en marketing deben ser conscientes de que los consumidores tienen diferentes necesidades durante el proceso de compra.”¹⁰

Kotler también nos hace un listado de los cinco resultados de servicio:

1. Tamaño del lote. Se refiere al número de unidades que el canal permite adquirir a un cliente promedio en cada compra.
2. Tiempo de espera y entrega. Se refiere al tiempo promedio que los clientes esperan para recibir los bienes. Los clientes prefieren cada vez más los canales de entrega rápida.
3. Comodidad de puntos de venta. Es el grado en que el canal de marketing hace más fácil la compra a los consumidores.
4. Variedad de productos. Se refiere a la diversidad de productos que ofrece el canal de marketing. Por lo general los clientes prefieren un buen surtido, porque una mayor cantidad de opciones aumenta las posibilidades de que encuentren exactamente lo que necesitan, aunque a veces la abundancia de alternativas puede crear un efecto negativo.
5. Servicios de respaldo. Son los servicios adicionales (crédito, entrega, instalación, reparaciones) que ofrece el canal. Cuanto mayor sea el servicio de respaldo, más grande será el valor ofrecido por el canal.
Proporcionar mayores resultados de servicio también implica un aumento de los costos del canal y un incremento de los precios.¹¹

Proceso de compra a nuestros proveedores:

Todo inicia con el viaje al extranjero que, cada 3 semanas, realizamos para visitar a nuestros proveedores. En dicha visita, se levanta pedido de los modelos que nos hayan agradado y que cumplan con los objetivos de compra que, exhaustivamente, hemos definido y desarrollado en párrafos anteriores (por ejemplo, que se encuentren dentro de los rangos de precio para un vestido, un pantalón, una blusa básica de algodón, o una blusa casual de determinado material y diseño).

Llama la atención que, en el proceso de venta, nuestros proveedores cuentan con un espacio llamado “*showroom*”. Este lugar, perfectamente acondicionado, nos permite a los clientes tener una mejor idea de cómo lucen las prendas de su catálogo (todas la mercancía está exhibida en ganchos y acomodada por estilo y colorido).

⁹ Kotler, Philip, et. al. *Op. Cit.* p. 422.

¹⁰ *Ibid.* P. 422.

¹¹ *Ibid.* P. 423.

Habiendo visto todo su catálogo y levantadas las órdenes de compra con los proveedores (*"purchase order"*), nuestra oficina, en la Ciudad de Guadalajara, se encarga de procesar y tramitar la transferencia correspondiente (*"wire transfer"*). Una vez que nuestros proveedores reciben en sus cuentas la transferencia "en firme" –generalmente toma un promedio de cuatro días-, liberan la mercancía comprada y nos la hacen llegar a la bodega de un tercero, quien se encarga de concentrar la totalidad de las compras que llevamos a cabo durante nuestra visita en el extranjero. Posteriormente, el tercero del que hablamos procede a efectuar todos los trámites y procesos inherentes a la exportación-importación de la mercancía a México, culminando con la entrega de ésta en la bodega que, para tales efectos, tenemos en la ciudad de Guadalajara. Esta parte del proceso suele tomarnos, aproximadamente, de 6 a 10 días cuando todo está en orden y no hay complicaciones en aduana. Si llegara haber alguna complicación, no hay tiempo estimado.

Hay proveedores que, por la relación tan estrecha y continua que manejamos con ellos, no necesitamos visitarlos directamente en sus oficinas; vía correo electrónico, o incluso a través de la aplicación de *"WhatsApp"*, nos envían sus catálogos y productos nuevos. Levantamos el pedido por esa misma vía y llevamos a cabo el proceso descrito en el párrafo anterior.

Es así que, cada tres semanas, recibimos mercancía y modelos nuevos en nuestra bodega.

Proceso de venta a los clientes:

Para hablar de nuestro proceso de venta es necesario, primero que cualquier otra cosa, mencionar el método que utilizamos para conseguir clientes.

Nuestros clientes llegan a nosotros a través de una planta de vendedores comisionistas, quienes se dedican a la búsqueda de clientes potenciales a lo largo y ancho de la ciudad, estado y estados circunvecinos.

Estos vendedores, para laborar y percibir ingresos en la empresa, buscan clientes y los llevan a nuestra bodega. Por cada venta o compra que ese cliente realice, el vendedor lleva una comisión del 7%.

Ya dentro de nuestra bodega el cliente es atendido por nuestro personal de planta o por el mismo vendedor, y el seguimiento y atención, posterior al primer contacto, se da por parte de nuestro personal de planta en bodega y cada compra que haga el cliente le genera su porcentaje de comisión al vendedor titular.

Cada vendedor tiene la libertad de buscar de clientes donde guste, ya sea salir de la ciudad o estado, o buscar en cierta zona de la ciudad. Una vez que detectan un posible cliente, lo visitan en su establecimiento o piden una cita con el encargado de compras -si es que en el momento no lo pueden atender para ofrecerle nuestros productos e invitarlo a que nos visite en nuestras instalaciones-, o si la persona lo prefiere se le puede levantar pedido en ese momento, pero siempre se les invita a visitarnos para que puedan ver toda la gama de productos que manejamos en nuestro catálogo, ya que los vendedores, por obvias y prácticas razones, sólo traen un pequeño muestrario.

Ahora, nuestra forma de trabajar con los clientes puede ser de dos formas: en la primera, los clientes nos visitan en nuestras instalaciones y de nuestras existencias exhibidas eligen la mercancía que más les guste; pueden escoger desde un solo modelo en un solo color la corrida de tallas completa, que vienen en chico, mediano y grande, es decir, el mínimo de compra son tres prendas hasta la cantidad de corridas que deseen en la variedad de colores que les agrade; y en la segunda forma, ellos nos dicen exactamente qué quieren, es decir, bajo pedido de mercancía especial. Por ejemplo, una blusa de algodón en gama de colores pasteles con estampados floreados tipo “polo” que no rebase determinado precio, con alguna imagen y nosotros se lo conseguimos entre nuestra cartera de proveedores, o pueden ser mas exactos y nos indican nombre del proveedor y estilo que están necesitando y hacemos lo correspondiente para traerlo y entregarlo en el menor tiempo posible y al mejor precio.

Cada tres semana recibimos mercancía diferente y resurtido de modelos ya existentes, y es entonces cuando se le avisa a la cartera de clientes, que sus pedidos han llegado y que nuevos modelos tenemos en existencia, para que nos visiten y recojan su mercancía de pedidos o lleven a cabo la elección de los modelos que más les agraden de las nuevas existencias de esa semana.

Hay clientes que no nos pueden visitar por diversas circunstancias, y es ahí cuando parte de nuestro equipo de vendedores se trasladan a sus establecimientos con muestrarios para levantar pedidos y posteriormente entregárselos, mismo que es surtido al momento y se entrega el mismo día o máximo al día siguiente. Este último método ha sido de gran éxito entre la mayoría de los clientes y nos ha ayudado a darles un mejor servicio.

Manejo de saldos y mercancías en sobre existencia:

Todos nuestros saldos, o mercancías que no logramos desplazar con nuestros clientes, o mercancía de la cual hay demasiadas existencias en bodega, se mandan a tres tianguis semanales en la ciudad de Guadalajara, donde se venden a precios de remate (por debajo del costo) o a precio de mayoristas (precio de bodega). Esto nos ayuda generar el flujo de dichas mercancías y la recuperación financiera de estos inventarios.

2.6 Entornos.

Las políticas: la nueva serie de reformas que se hicieran en materia fiscal en el año 2013 vinieron a desestabilizar a la empresa por todos los cambios que se tuvieron que hacer, lo que sembró pánico entre la mayoría de nuestros clientes, toda vez que muchos de éstos no sabían de qué manera operar y frenaron sus actividades, hasta en tanto no vieron un poco mas de claridad. Lo anterior, obviamente, representó una amenaza para la empresa por dos cosas: por un lado, la empresa tuvo que cambiar su estructura de funcionamiento, lo que implicó costos económicos y nuevas maneras de hacer las cosas que desestabilizaron tanto económica como administrativamente; y por otro lado, la disminución de ventas por la misma situación que vivieron los clientes y que muchos no sabían o supieron cómo enfrentar tales reformas, enfocando todos sus esfuerzos a resolver dicho problema olvidando su principal función que es la de comprar y vender.

Por fortuna, y gracias a los despachos fiscales que nos apoyaron y asesoraron en la

reestructura de nuestra empresa, logramos adaptarnos a las nuevas disposiciones de manera rápida y efectiva, asegurando la continuidad de nuestras operaciones. Lamentablemente no pasó lo mismo con una parte considerable de nuestros clientes, quienes invadidos por ese “miedo fiscal” se vieron rebasados.

La economía: actualmente, la situación económica del país ha venido a perjudicar seriamente el desempeño en las ventas de la empresa, ya que éstas se han visto disminuidas en un alto porcentaje; el 53% para ser exactos en comparación con años anteriores (2012 contra 2014). De igual forma, el encarecimiento de los tipos de cambio (véase gráfica 2.1¹²) y de todos los servicios que la empresa demanda para operar (véanse tabla 2.1¹³ y gráfica 2.2¹⁴), repercuten directamente en el precio de los productos o en la reducción de las utilidades de la empresa.

La tecnología: es bien sabido que la industria textil de nuestro país está atravesando por un momento muy delicado; esto se debe, en mi opinión, a que la tecnología con la que contamos para la fabricación de prendas es por mucho inferior a la de los productos importados, toda vez que las tecnologías que se utilizan en otros países incluyen maquinarias y procesos mucho más avanzados que con los que contamos aquí, lo cual hace a las empresas extranjeras más rentables y que sus productos tengan mejores acabados. Esto, obviamente, significa una amenaza importante para la industria textil mexicana, pero para nuestra empresa representó una oportunidad, ya que es precisamente ahí donde nos desempeñamos al ofrecer prendas importadas con las características que el mercado nacional busca y que la industria nacional no puede ofrecer.

La moda: en principio, resulta fundamental definir el término “moda” para poder hablar más fácilmente de él. *“La moda son tendencias repetitivas, ya sea de ropa, accesorios, estilos de vida y maneras de comportarse, que marcan o modifican la conducta de una persona. La moda en términos de ropa, se define como aquellas tendencias y géneros en masa que la gente adopta. La moda se refiere a las costumbres que marcan alguna época o lugar específico, en especial, aquellas relacionadas con el vestir”*¹⁵.

En ocasiones, ciertas tendencias de otros mercados no son bien recibidas en el nuestro y lo que se piensa va a ser un éxito, resulta que no gusta y no se consume, de tal forma que los inventarios se quedan; o por otro lado, entra una tendencia, arranca fuerte y de una semana a otra se detiene, dejándose de vender por completo y nuevamente el “stock” se queda; o caso contrario, llega una tendencia que pega tan fuerte que es difícil satisfacer en su totalidad la demanda y muchas veces, como proveedor, te ves en la penosa necesidad de negar, a algunos clientes, el producto porque otros clientes ya te compraron la totalidad de existencias.

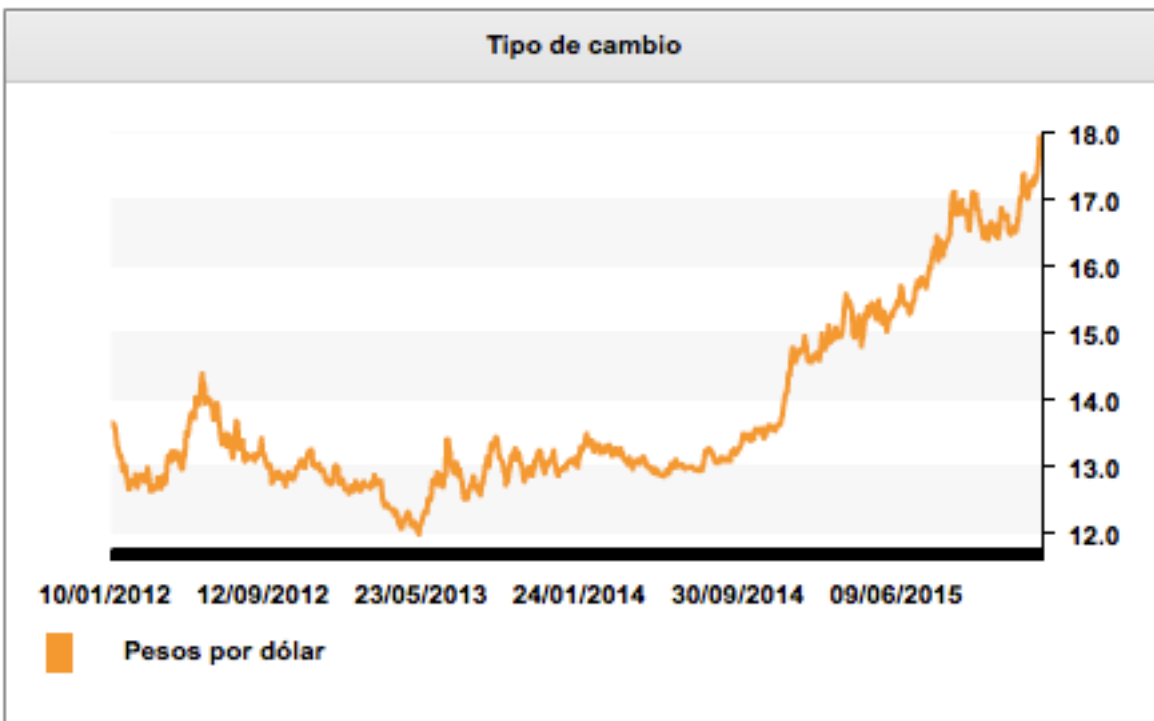
¹² Disponible en: <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/index.html> (visitado el 22 de agosto de 2016).

¹³ Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/calculadorainflacion.aspx> (visitado el 22 de agosto de 2016).

¹⁴ Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/inp/Default.aspx> (visitado el 22 de agosto de 2016).

¹⁵ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Moda> (visitado el 01 de octubre de 2014).

Gráfica 2.1



En esta gráfica se observa cómo el tipo de cambio ha ido teniendo variaciones desde enero de 2012 hasta diciembre de 2015.

Tabla 2.1

Calculadora de inflación		Ayuda
<p>La calculadora de inflación le permite conocer cual ha sido la inflación en el periodo que usted defina. Lo único que debe hacer es indicar el periodo y oprimir el botón de calcular.</p>		
<p>Cálculo de inflación</p> <p>Índice Nacional de Precios al Consumidor Índice General</p> <p>Período: Ene 1969 - Jul 2016 Índice base segunda quincena de diciembre 2010 = 100</p> <p>Inflación en un período determinado</p> <p>Seleccione el período de interés y oprima el botón de calcular.</p> <p>DE A</p> <p>Ene / 2012 Dic / 2015</p> <p>Inflación de Ene 2012 a Dic 2015: 13.66%</p> <p>Tasa Promedio Mensual de Inflación de Ene 2012 a Dic 2015: 0.27%</p> <p>Calcular Cerrar</p>		

En esta tabla se aprecia cómo la calculadora de inflación nos arroja el porcentaje para ese periodo.

Gráfica 2.2



En esta gráfica se muestra el comportamiento de la inflación para el tipo de producto que en la empresa se comercializa.

Para el segmento de mercado que atendemos, la moda refiere a esas prendas que se comienzan a usar o están usando de acuerdo a la temporada estacional, y que tiene que ver con tipos de blusas, pantalones, vestidos, faldas o, por ejemplo, en invierno abrigos cortos o largos según sea la moda, en estampados o lisos, determinados colores, o en primavera, blusas ajustadas o con mayor holgura en determinadas telas.

Nuestros productos, como lo dice el nombre de nuestra empresa, son básicos; no recurrimos a modas muy acentuadas ni estilos muy polarizados. Tratamos, en todo momento, de ofrecer mercancías más neutrales en tendencia tanto en colores, estampados, así como ciertos tipos de cortes o estilos que no sean muy agresivos o exagerados, para poder llegar al gusto de la mayor población posible.

Definimos nuestro producto como un producto de moda casual básica, ¿qué quiere decir esto? Que ofrecemos dentro de nuestro catálogo de temporada prendas que se puedan usar en todo tipo de ocasión o ambiente, ya sea laboral, social o de recreación para la satisfacción de las mujeres que gustan de prendas no anticuadas o fuera de época, pero que cumplen con los detalles que ya mencionamos como son colores, estilos y tipos de prendas que se usan en el momento, todo esto sin descuidar el tema de la economía de las personas.

La piratería: *“La venta de ropa pirata, robada y usada de importación afecta al sector textil de Jalisco, que genera 150 mil empleos”¹⁶*, es el título de un artículo de uno de los periódicos con mayor circulación en Guadalajara, donde también se expone lo siguiente: *“Miguel Ángel es cliente de la piratería. Lo hace para estar a la moda, pero sobre todo porque no tiene dinero para adquirir prendas originales. Presume que, con 600 pesos, puede comprar una chamarra, pantalón y camisa de ‘marcas’ de prestigio. Pero son pirata. Los originales superarían los tres mil pesos (...) Al joven le gusta vestir ‘bien’. Siempre esta a la búsqueda de los artículos de novedad...”¹⁷*.

De acuerdo a lo que dice este artículo, la industria textil sufre un gran problema con la venta de prendas de vestir piratas o importadas de segunda, así como toda aquella mercancía robada que llega a ofertarse a un precio mucho menor al que en realidad debe de comercializarse y eso, definitivamente, impacta a toda la industria, toda vez que resulta muy difícil competir contra mercancía de imitación –con sus precios, los comerciantes establecidos, no logran cubrir siquiera sus gastos de operación-, lo que se ha traducido en la pérdida de miles de empleos que anteriormente la industria ofertaba; y ya ni hablar de la mercancía robada que viene a afectar doblemente a la industria del vestir.

Estos hechos, que se replican a lo largo y ancho de la República, han derivado en que lo robado y las “segundas” se hayan convertido en parte de la “cultura del mexicano”, puesto que los consumidores argumentan que con los sueldos tan bajos que perciben en nuestro país, no les ajusta para poder comprar prendas legítimas y en lugares denominados de comercio formal.

Es así como nuestro país se ha vuelto un consumidor voraz del mercado ilegal, y esto viene a propiciar que cada vez más empresas o personas se formen en las filas de la ilegalidad, porque los precios en el mercado son los que rigen el permanecer o desaparecer, y la subsistencia en el mercado es vital para los competidores.

¹⁶ Sin autor, “Seis de cada 10 prendas de vestir, ilegales”, en *El Informador diario independiente*, Unión Editorialista, Guadalajara, Jalisco, Num. 34916, Año XCVII, Tomo CCCLXVIII, 11 de octubre de 2014, p. 1-A

¹⁷ *Ibid*, p. 2-A

CAPITULO III

PROPÓSITO DEL PROYECTO

3.1 Necesidades de información

Se requiere obtener información directa de nuestros clientes, y de aquellos que alguna vez lo fueron, para saber cuáles son sus motivaciones o razones para elegirnos o no sobre otros proveedores, y así estar en posibilidades de crear una estrategia de cultura organizacional orientada al cliente.

Habiendo identificado las necesidades de nuestros clientes ya cautivos, estaremos en posibilidades de buscar y atender a otros clientes, de tal suerte que nuestra oferta de valor será más atractiva que la que les ofertan sus proveedores actuales y por tanto, nuestras ventas crezcan.

Algunas de las preguntas que debemos contestar con esta investigación son, ¿qué motiva a nuestros clientes a comprarnos? ¿Por qué a nosotros y no a la competencia? ¿es el precio más bajo lo que buscan los clientes? O ¿Nos compran porque les ofrecemos un valor adicional a nuestro producto/servicio que el de la competencia?

Por otro lado, nos proporcionaría mucha información preguntarle a clientes que ya no nos compran cuáles fueron sus motivaciones para cambiarnos por otro proveedor. Respondiendo a las siguientes preguntas: ¿cuál fue la razón principal por la que dejaste de comprarnos? ¿Fue algún problema con nosotros en específico lo que te molestó y decidiste comprarle a la competencia? ¿Tu actual proveedor te ofrece mejores precios que los nuestros? O ¿Te ofrece algún servicio adicional que nosotros no te ofrecimos en su momento?

Con la información que obtengamos de esta investigación, podremos apreciar si lo que el mercado busca es el mejor precio o una combinación de precio y servicios adicionales. También se pretende identificar fallas al interior de nuestra organización que limiten nuestra interacción comercial o aquellas que los llevaron a decidir dejar de ser nuestros clientes, con la finalidad de proponer un plan de mejora.

3.2 Propósito del proyecto.

Leon Schiffman, en su libro de Comportamiento del Consumidor, nos dice que el estudio que llevan a cabo los mercadólogos ayuda a satisfacer mejor las demandas y necesidades de los consumidores, para ofrecerles productos o servicios más adecuados.¹⁸

En el caso de este proyecto, se pretende revertir la tendencia negativa de las ventas que, como se indicó en el punto 1.3, disminuyeron masivamente, buscando además, agregar valor a nuestro producto/servicio incentivando a nuestros clientes a tener una relación de largo plazo.

Esto implica, también, que todo el personal se vea involucrado en la tarea de agregar valor a su función para al final otorgarle un mejor servicio al cliente.

¹⁸ Schiffman, Leon G. Comportamiento del consumidor, décima edición ,Prentice-Hall, México, 2010, p. 24

Dagoberto Páramo, en un artículo que le publicó una revista colombiana de marketing, nos menciona lo siguiente: *“...imprescindible construir un lenguaje común entre los empleados respecto a lo que implica una cultura organizacional orientada al mercado...la organización como un todo debe volcar todas sus energías hacia el conocimiento y atención del mercado de acuerdo con las condiciones allí establecidas...una gran gama de departamentos deben contribuir a la construcción de esta estrategia*¹⁹.

Uno de los objetivos de esta investigación es encontrar, en los clientes cautivos de la empresa, qué acciones por parte de nosotros le darían más valor a nuestro producto/servicio, es decir, qué les gustaría que se ofreciera adicional a lo que ya les ofrecemos y qué podríamos cambiar de cómo operamos actualmente.

Si para el cliente actual es de mayor importancia ofrecerle más servicios y que a nuestro producto/servicio le demos más valor, o si para ellos lo más importante es que nuestros precios sean más bajos que los de la competencia, y prefieran eso y no recibir nada adicional a cambio.

3.3 Límites y alcances del proyecto

Al hacer este tipo de investigación los límites con los que, posiblemente, nos podamos encontrar son que al recabar la información que los clientes nos proporcionen, pidan se les ofrezcan cosas que estén fuera de los presupuestos que la empresa maneja para ofrecer el mejor precio del mercado, siempre que pidan que el precio sea el valor más importante que ellos buscan en nosotros como proveedores.

Cuando se ha platicado con clientes acerca de estos temas nos encontramos que buscan todo en un mismo conjunto como lo es precio, disponibilidad, crédito, rapidez, calidad, diseño, amplia variedad, gran cantidad de existencias, servicio a domicilio, diferentes posibilidades para efectuar sus pagos y horarios extensos.

Cabe señalar que a precios bajos los márgenes de utilidad no son los más altos, y muchas veces una mezcla de servicios tan amplia no se puede ofrecer cuando los márgenes de utilidad se ven sacrificados cuando el cliente busca como beneficio primordial el mejor precio del mercado.

Uno de los grandes problemas de la empresa es que el personal no está orientado al cliente; creen que con cumplir con su trabajo como ellos creen es suficiente (el “mínimo indispensable”) y cuando se les pide que modifiquen ciertas conductas o vicios no lo ven necesario porque no entienden que eso afecta, directamente, el desempeño comercial de la organización.

Estos van a ser grandes obstáculos con los que nos podamos enfrentar, y tendremos que ver la manera de hacerlos cambiar de parecer, ya que es necesario *“seleccionar a personas con alto contenido de conducta organizacional prosocial para que los esfuerzos de cambio no se esparzan en terrenos áridos e infértiles y las personas dispongan de*

¹⁹ Páramo Morales, Dagoberto. “Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado” en revista *Colombiana de Marketing*, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia, vol. 2, año 2, número 2, Junio de 2001, p 10.

cierta predisposición hacia el servicio que, según Organ (1990), es base para lograr mejores niveles de desempeño²⁰.

Los alcances de este trabajo son los de proponer y aplicar un plan de mejora que revierta la tendencia negativa de las ventas, considerando los principales resultados que arroje la investigación sobre las necesidades de los clientes.

²⁰ Páramo Morales, Dagoberto. *et. al. Op. Cit.* p. 21

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El trabajo de campo consistió en dos actividades:

Primero, se sistematizó la información de los registros históricos de ventas de los años 2012 al 2014, con la finalidad de identificar, en la cartera de clientes, quiénes son los clientes más importantes por sus volúmenes de compra y quiénes son los clientes que dejaron de comprar en algún momento de este período.

Y segundo, se realizaron entrevistas a todo el listado de clientes con la intención de conocer las motivaciones por las que nos prefieren, así como las razones por las cuáles dejaron de serlo, en su caso, y sugerencias de mejora.

En consecuencia, se realizó una investigación al interior de la empresa con los datos contables y se habló con cada uno de los clientes para obtener la información mencionada. A continuación, presentamos una tabla en la que aparece el nombre de cada cliente, el monto de sus compras anuales a partir de 2012 o desde el año que inició a comprarnos (si fue posterior a ese año) y en las observaciones se podrá apreciar cuál fue su respuesta a la entrevista que le hicimos.

4.1 Resultados

Número de clientes totales en el periodo 2012-2014	74 clientes (clientes con compras mayores a \$30,000 m.n. anuales; existen clientes con compras menores que se consideran ocasionales).
Número de clientes que dejaron de comprar	25 clientes.
Principales razones por las que dejaron de comprar.	<p>Una de las principales razones por las que dejaron de comprar, según manifestaron, fue por las bajas que experimentaron en sus ventas y el miedo que les provocó el nuevo régimen fiscal al que se incorporan por la reforma federal que se llevó a cabo. La mayoría de estos clientes tomaron la decisión de cerrar al sentirse “acabados” y verse en la necesidad de buscar una nueva fuente de ingresos o actividad.</p> <p>Y la segunda razón más importante fue que se les retiró el crédito con el que contaban por el mal uso de él, ya que eran créditos con plazos muy largos y muchas veces les era imposible pagar,</p>

	según me comentaron en las entrevistas.
--	---

Ver anexo 1

4.2 Análisis de la información.

De acuerdo a la investigación que se ha desarrollado, con reportes de las ventas individuales por cliente como se muestra en el anexo 1, la baja en las ventas de los clientes coincide con la reforma fiscal de México (2013) y la incertidumbre que se generó entre las personas que pertenecían al régimen de pequeños contribuyentes al pasar al régimen de incorporación, incluso los que ni siquiera estaban dados de alta en SAT (Servicio de Administración Tributaria) que desempeñaban sus actividades de comercio sin estar registrados ante la autoridad.

Tomando como base los resultados de las entrevistas con los clientes, fue esta situación la que levantó mucha especulación dentro de las personas que pertenecían al anterior régimen o que no pertenecían a ninguno, y que no contaban con un soporte administrativo y contable adecuado para sacar adelante su negocio en esas nuevas disposiciones legales y seguir trabajando.

Si esta situación la tomamos como muestra, es muy probable que en los diferentes sectores económicos se haya vivido la misma situación en las micros, pequeñas y medianas empresas del país provocando un desaceleramiento en la actividad económica nacional.

Después de eso, podemos hablar del incremento sostenido desde el 2013 del precio del dólar que, de un promedio de los \$12.50 pesos por dólar, hasta la fecha se ha incrementado hasta llegar a un histórico en diciembre de 2015 de \$18.10 pesos por dólar. Esto se refleja en los precios, tanto de las mercancías como de todos los servicios que se necesitan contratar para hacer que éstas lleguen a nuestra bodega, haciendo que el precio final de nuestras prendas de importación sea mayor al de antes del 2013, y que los consumidores finales compren menos de nuestros productos a nuestros clientes, porque ya no les alcanza para el número de prendas que se compraban antes y recurran a buscar nuevos satisfactores, como podrían ser prendas de producción nacional, las cuales sus precios se vuelven más competitivos, afectando nuestro volumen de ventas.

Los factores de los que hemos hablado generaron consecuencias que afectaron, drásticamente, las ventas de nuestra empresa haciendo que se redujeran en más del 55%, lo que nos orilló a tomar medidas restrictivas muy fuertes: reorganización, recorte de personal, eliminación de puntos de negocio, reajuste de políticas de compra a proveedores, cancelaciones de créditos, generación de nuevas políticas de otorgamiento de créditos y reglas en la empresa.

CAPITULO V

ACCIONES, RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Acciones

Se tomaron siete acciones para ayudar a la organización a mejorar en su desempeño, estas acciones fueron catalogadas en orden de importancia y se enumeran a continuación:

ESCALA IMPORTANCIA	ACCIÓN
1	Recorte de cartera de clientes e implementación de nuevas políticas de crédito.
2	Implementación de un “ <i>showroom</i> ”.
3	Cambios a las políticas de los vendedores comisionistas.
4	Mayor acercamiento de la dirección a los empleados y clientes.
5	Establecimiento de políticas de compra.
6	Renovación completa de personal administrativo y de atención a clientes; nuevo horario de atención a clientes y administración de las vacaciones de la organización.
7	Cancelación de unidad de negocio y nuevas políticas de venta de saldos.

La acción con mayor importancia que se tomó dentro de la organización fue en relación al recorte de la cartera de clientes, la cual tuvo 3 acciones:

La primera tiene que ver con la cancelación del crédito a todos aquellos clientes que tuvieran una mora mayor a 5 meses, esto con la finalidad de deshacernos de aquellos que, más que ser negocio para la empresa, representaban financieramente una carga. La segunda acción en este rubro fue que se toparon los créditos de los clientes, de acuerdo a sus historiales de compra y pago mensual, a un límite de crédito -haciéndonos también más rígidos en los plazos de crédito para los que ya contaban con uno y lo pudieran mantener-. La tercera de estas medidas fue el dejar de otorgar cualquier tipo de crédito a cualquier empresa o persona que quisiera comprarnos, ya que antes se le otorgaba crédito a toda aquella persona física o moral que llegaba y nos lo solicitaba, bajo la premisa de “*si no otorgas crédito, no vendes*”. Ahora, para los clientes nuevos que llegan, no se ofrece ningún tipo de crédito; están totalmente cancelados los créditos para clientes nuevos, solo se puede hacer excepción, una vez que ese cliente “nuevo” cumpla con

nosotros de 4 a 6 meses con compras constantes y si después de ese tiempo lo solicita, se le puede abrir una línea de crédito, que inicia en los \$3,000 pesos y con el tiempo y su comportamiento adecuado es posible que se le pueda ir incrementando, o de lo contrario se le cancele.

En contraste, y para contrarrestar los efectos de una medida tan restrictiva y “agresiva” como la anterior, decidimos optar por ofrecerles a los clientes una nueva opción: comenzamos a aceptar tarjetas de crédito y débito, de tal suerte que incentivamos la búsqueda de créditos fuera de la empresa (en instituciones bancarias, por ejemplo), así ellos se benefician y nosotros también.

La segunda acción con mayor importancia que se tomó al interior de la organización fue reestructurar el área de exhibición con la finalidad de facilitar la venta. Se armó un “*show room*” dividiendo la bodega del área de exhibición. Anteriormente, los clientes visitaban nuestra bodega y los productos estaban almacenados en estantes distribuidos por tipos de mercancía y precios, así el cliente, de acuerdo a lo que buscaba, se dirigía a los estantes y de ahí podían escogerla y tomar la cantidad y colores que desearan, esta era una organización de acuerdo a un “club de precios”.

Ahora contamos, como ya se mencionó, con un “*show room*” en el cual se tiene separado el muestrario de todas las prendas, modelos y colores que tenemos en existencia, colgadas en ganchos, en un área especialmente acondicionada para ello, que consta de paredes, *racks* y maniqués donde se exhibe estilo por estilo en todos los colores disponibles. Los clientes ya no tienen acceso al área de bodega.

Con este cambio nos dimos cuenta que la mercancía se exhibe mejor y al estar colgada en ganchos los estilos lucen más, y los clientes deciden comprarlas con mayor facilidad.

Con este nuevo modelo de exhibición, semanalmente, hacemos un reacomodo y organización de la bodega, para detectar si algún producto no está exhibido y para resurtir modelos que se estén o hayan terminado.

La tercera acción, como se mencionó anteriormente, consistió en implementar nuevas políticas para los vendedores comisionistas. Anteriormente, para laborar y percibir ingresos en la empresa, a ninguna persona se le condicionaba a que nos acercara clientes. Nuestros vendedores comisionistas trabajaban en la búsqueda de clientes y los llevaban a nuestra bodega a que nos compraran.

Por cada venta o compra que el cliente realizaba, el vendedor llevaba una comisión del 7% sin mayor responsabilidad que el haberlo llevado. Ya dentro de nuestra bodega el cliente era atendido por nuestro personal o por el mismo vendedor, sin que esto fuera una obligación para él, y el seguimiento y atención después del primer contacto ya se daba por parte de nuestro personal de planta en bodega, y cada compra que hiciera el cliente le generaba un 7% del valor de la venta al comisionista de por vida. Situación que se analizó y determinó que era demasiado ventajosa para el comisionista y muy poco rentable para nuestra empresa, ya que el comisionista no tenía que esforzarse por nada más que

regresar a estar cobrándonos el 7% del valor de las ventas a sus clientes, se hubiese o no cobrado el valor de la venta.

Esto generaba que los vendedores, después de alcanzar cierto ingreso mensual, no se esforzaran por seguir consiguiendo más clientes, ya que se conformaban con la remuneración que percibían, y al no exigirles más allá de eso se “casaban” con ese ingreso como si fuera una renta por no hacer nada.

Ahora, las nuevas políticas para los vendedores comisionistas son las siguientes:

- Un mínimo de 3 clientes nuevos por mes para conservar derecho al 7% de comisión sobre ventas. Si no los consiguen, la comisión general de ese mes sobre todos sus clientes baja a 5%.
- Las comisiones se pagan sólo después de haber recibido el pago por parte del cliente. Esto ayudó a que el vendedor se interesara más por la cobranza y estuviera más al pendiente de que sus clientes estén al corriente en sus pagos.
- Después de 4 meses de no llevar un solo cliente nuevo, el vendedor se da de baja de nuestra empresa, y deja de percibir las comisiones de las ventas de su cartera de clientes.
- Todos los vendedores tienen que presentarse en bodega el día que recibamos embarque o pedidos, esto con la intención de que ayuden a desempacar, inventariar, acomodar y hablar a sus clientes para que les atiendan.
- Si un cliente hace un pedido y solicita que la mercancía se traslade a su domicilio, el vendedor tiene la obligación de hacerle llegar el producto.

La cuarta medida que se implementó consistió en regresar la oficina del Director General al espacio físico que ocupaba anteriormente, ya que en el 2012 se migró a un lugar más aislado y privado, separado del movimiento de la bodega y de la interacción con empleados y clientes. Cabe mencionar que la reubicación de la oficina del Director General coincidió con el fenómeno de la baja en las ventas.

La quinta medida se relaciona con nuestros proveedores y la mercancía que se compra. Ahora, las políticas de compra son las siguientes: no podemos comprar ninguna prenda denominada “*top*” (prendas de la parte de arriba como blusas) y “*bottom*” (prendas de la parte de abajo como por ejemplo pantalones y faldas) que superen los \$9 dólares; en otras prendas, como vestidos, el límite del costo es de \$13 dólares y para prendas invernales como abrigos, sacos y chamarras el límite es de \$14 dólares. Habrá otro tipo de prendas que por estar a la moda o en tendencia (por ejemplo, los llamados “*palazzos*” o vestidos muy específicos), extraordinariamente, podrán superar los \$15 dólares como máximo.

La sexta medida, compuesta de tres aspectos, tuvo que ver con la reestructuración al interior de la organización. La primera de ellas consistió en la renovación completa del personal administrativo y que atiende a clientes, lo que ayudó a que la implementación de los cambios anteriores se diera de forma más sencilla. El nuevo personal fue capacitado en función a las nuevas políticas y modelos de atención al cliente.

Habiéndose renovado la plantilla laboral de nuestra organización, y con esto desarrollo el segundo de los puntos, se eliminaron las vacaciones navideñas. Anteriormente, trabajábamos hasta el 24 de diciembre y regresábamos a laborar el primer lunes de enero después de que pasaran las fiestas de año nuevo, situación que contribuía a que los inventarios de invierno no disminuyeran y que nuestra cobranza se retrasara, ya que estábamos completamente cerrados por más de 10 días, dependiendo de si los días feriados caían entre semana o no. Ahora sólo cerramos en días oficiales, 24 de diciembre hasta mediodía y 25 de diciembre, así como el 31 de diciembre medio día y el 01 de enero.

La tercera, y última acción de este punto, fue la ampliación del horario de atención, ya que hasta diciembre de 2015 se tenía un horario de lunes a viernes de 9:30 a.m. a 2:00 p.m. y de 4:00 p.m. a 7:00 p.m., lo que causaba malestar y quejas constantes de nuestros clientes que tenían que ajustarse a un horario que, francamente, era poco flexible para ellos. A partir de enero de 2016, y como parte de la reestructura de la que venimos hablando, introdujimos horario corrido de 9:30 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a viernes.

Finalmente, y aquí se encuentra la medida más dolorosa y complicada a la que se enfrentó nuestra empresa, la cancelación de la unidad de negocio en los tianguis que, penosamente, derivó en el despido de dos personas. La baja de ventas en los tianguis y el creciente aumento de inventarios que manteníamos, hacía que esa unidad de negocio comenzara a ser más dañina que benéfica para la organización (inventarios estancados en bodega que sobrepasaban las capacidades de distribución del tianguis), de ahí que se tomara la decisión de liquidar al personal y vender los activos para finiquitar dicha unidad.

Esta decisión, además, supuso la toma de otras decisiones y políticas de venta para los inventarios quedados; en principio identificar, dentro de nuestra base de clientes, a quiénes les podría interesar comprarnos mercancía de saldo a buenos precios y de contado o con el mínimo plazo, esto para ahorrarnos el gasto que implicaba el tianguis y así lograr el mismo objetivo.

5.2 Presentación de resultados

La decisión de eliminar los créditos, que consideramos fue la medida más importante que se tomó en esta reestructura, nos hace darnos cuenta que los créditos desmesurados eran dañinos para la salud financiera de la empresa. Con esta nueva política, lógicamente, las ventas globales se desplomaron, ya que se hizo un recorte de nuestra cartera de clientes, los cuales lejos de generarnos ganancias, nos generaban pérdidas. En el periodo 2012-2013 la cartera vencida era muy significativa para la empresa, los clientes morosos tenían créditos en altos niveles de deuda y era poco lo que pagaban y mucho lo que seguían pidiendo.

Un ejemplo, compraban en una semana \$10,000 pesos y durante tres semanas sólo habían abonado \$7,000 pesos, para la tercer semana que llegaba surtido nuevo volvían a surtir otros \$10,000 pesos, siendo que ya traían atrasados \$3,000 pesos con la esperanza de poder emparejarse en los próximos días, situación que no se presentaba en la mayoría

de los casos y fue así como nuestra cartera de cobranza comenzó a vencerse y generar finanzas insalubres a la organización.

Actualmente, a quienes se les mantuvo su crédito por el buen manejo que hicieron de éste en aquel periodo, tienen un límite de crédito topado, y si en el período de crédito abonaron cierta cantidad, es ésta la misma cantidad que pueden llevarse en mercancía para no sobregirar su crédito. Por ejemplo, si tienen un crédito de \$10,000 pesos y hacen una compra por el total de su crédito, tienen varias opciones: ir abonando a su cuenta o esperar a volver a surtir para pagar y poder volverse a llevar mercancía; si sólo abonaron \$7,000 pesos únicamente podrán llevarse esos \$7,000 pesos en mercancía en su siguiente compra. De forma paralela, se está monitoreando que el crédito no rebase los días estipulados para cada cliente, y si esto llega a suceder, no se le permite llevar mercancía hasta que haya pagado lo atrasado, aunque tenga crédito disponible de su límite de crédito.

Como resultado de la implementación de la terminal punto de venta para poder aceptar tarjetas de crédito o débito, podemos afirmar que fue una decisión acertada, ya que en promedio, por concepto de esa terminal, recibimos ventas por \$100,000 pesos, dinero que no estábamos percibiendo, toda vez que todos los clientes que utilizan este medio de pago son clientes nuevos que empezaron a comprarnos y echan mano del crédito que el banco les otorga para financiarse.

La segunda acción más importante, como se mencionó en párrafos anteriores, fue la de montar un “*showroom*”. Esta nueva área de exhibición nos ayudó a que las prendas tuvieran una mejor presentación y vista para el cliente, ya que las prendas por estar colgadas lucen mejor y se mantienen en mejores condiciones que estar en anaqueles, de ese modo se arrugaban mucho y lucían en mal estado o viejas las prendas; en pocas palabras no se veía bonita la mercancía.

La atención al cliente es más sencilla y práctica, ya que el cliente se encuentra en un sólo lugar y ahí puede tomar asiento y ver la mercancía que le gusta, en lugar de andar por toda la bodega desplazándose.

Esto ayudó a que los tiempos de atención a un cliente, en promedio, se redujeran de un 30% hasta un 60%, ya que hay clientes que llegan a nuestra bodega sabiendo exactamente lo que buscan y otros que gustan de ver toda la mercancía. Fue precisamente en estos últimos en los que más tiempo se ha ahorrado (cuando antes les tomaba 2 horas hacer su compra, ahora en cuestión de 45-60 minutos pudieron ver toda la mercancía) porque tienen ya todos los estilos en un solo lugar a la mano y exhibidos de una forma más accesible y cómoda.

¿Cómo llegamos al resultado del 98% en la reducción de productos que se dejan de vender por falta de exhibición? Como resultado de nuestra segunda acción, semanalmente, se hace reacomodo y redistribución de bodega y es ahí cuando nos damos cuenta si algún modelo se ha dejado de vender por falta de muestra en exhibición y se toman las muestras correspondientes y se exhiben. Nos hemos percatado que esos casos son cada vez menores y de la gran cantidad de modelos nuevos que nos llegan cada tres semanas (un promedio de 150-200 modelos), son alrededor de 2 o 3 modelos,

cada tres semanas, los que quedaron sin exhibirse por error al momento de recibirlo, desempacarlos y acomodarlos en su anaquel y que su muestra no fue tomada para la exhibición. Otra situación que puede llegar a presentarse es que ahora en este nuevo modelo de trabajo con “*showroom*”, al momento de surtirle un pedido a un cliente, se toman las muestras de exhibición sin darse cuenta que aún hay más en *stock*, pero cada vez son menos las incidencias y por ello, cada semana, se hace este reacomodo de anaqueles y es cuando detectamos dichas fallas.

En relación a las nuevas políticas que se implementaron respecto a los vendedores comisionistas, con su trabajo y sus percepciones, logramos que los clientes estuvieran mejor atendidos; nosotros gastamos menos en personal dentro de bodega, “*showroom*” y oficinas y son ellos quienes, ahora, realizan el tipo de labores que representaban mucho tiempo y dinero para la empresa. En general, las condiciones son más equitativas para ambas partes: ellos reciben una comisión por un trabajo completo realizado y nosotros solo pagamos por el trabajo que, efectivamente, llevan a cabo.

Cada mes tenemos nuevos clientes, ya que con la política de tres clientes nuevos para mantener el porcentaje de comisión del 7% sobre ventas y después de 4 meses sin traer un solo cliente se les pueda dar de baja, los vendedores están más motivados en buscar clientes nuevos y así ya no sucede que dejan de trabajar porque alcanzaron un nivel de ingreso el cual los hace conformarse y la empresa está maximizando su beneficio al trabajar con ellos bajo este esquema.

Ahora que el vendedor está involucrado en la cobranza, son menos los clientes que se atrasan, ya que muchas veces el comprador dejaba de abonar o pagar porque no podía ir a pagar o simplemente porque se le olvidaba la fecha de pago, y como ahora sólo se paga comisión sobre lo cobrado, no sobre lo vendido, el vendedor hace la labor de cobranza sobre sus clientes y, nuevamente, esto reduce el trabajo al personal administrativo y que para la empresa sea menor el tiempo de retorno de la inversión.

El resultado de la cuarta acción, creemos que ha traído resultados muy positivos al desempeño del personal en la organización y al acercamiento con los clientes; nos ha hecho más sensibles a sus necesidades, ya que el lugar físico de la Dirección General está entre la bodega y el “*showroom*”, ubicación que le permite a nuestro Director saber qué está ocurriendo con los clientes, qué preguntan, qué piden, cómo se les atiende e intervenir cuando lo considera pertinente. Esto también ha hecho que los clientes se sientan más cercanos a la empresa y mejor atendidos, ya que pueden tener contacto directo con él –Director General- con mayor facilidad y los empleados, por su parte, están siendo monitoreados por éste todo el tiempo.

Para la quinta acción los resultados también han sido muy favorables; cuidamos más los precios de nuestra mercancía y mantenemos un rango de precios para las diferentes líneas de productos. Así los clientes ya saben o tienen una idea de cuáles son los precios que manejamos y seguimos consolidándonos como una empresa que ofrece los mejores productos a los mejores precios, cuidando en todo momento que el beneficio máximo de las utilidades se lo pueda llevar nuestro cliente, es decir, que para ellos vender nuestra mercancía les represente un muy buen negocio por los márgenes de utilidad que pueden manejar. Le apostamos a una dinámica de venta en la que todos ganemos; en la que, con este tipo de políticas, estrechemos y fortalezcamos la relación con nuestros clientes.

La sexta acción tiene que ver con la renovación de personal administrativo y de almacén, lo que ayudó a que la implementación de las nuevas políticas fuera más sencillo; sacar de nuestra organización a personal humano viciado y “casado” con las políticas de antaño, le dio a la empresa un nuevo aire y la fuerza para echar a andar el nuevo proyecto de organización. En lo que a las vacaciones navideñas se refiere, podemos decir que se logró tener una recuperación de la cobranza más rápido a fin de año y que las ventas se elevaran en el mes de diciembre y que nuestros inventarios finales del año se redujeran.

La ampliación del horario tuvo mucho éxito entre los clientes y hemos tenido bastante movimiento en esas nuevas dos horas de atención; nos han felicitado por haber pensado en ello porque, precisamente, el horario de comida les resulta conveniente (para visitarnos) al ser un espacio de tiempo del que disponen al cerrar sus negocios.

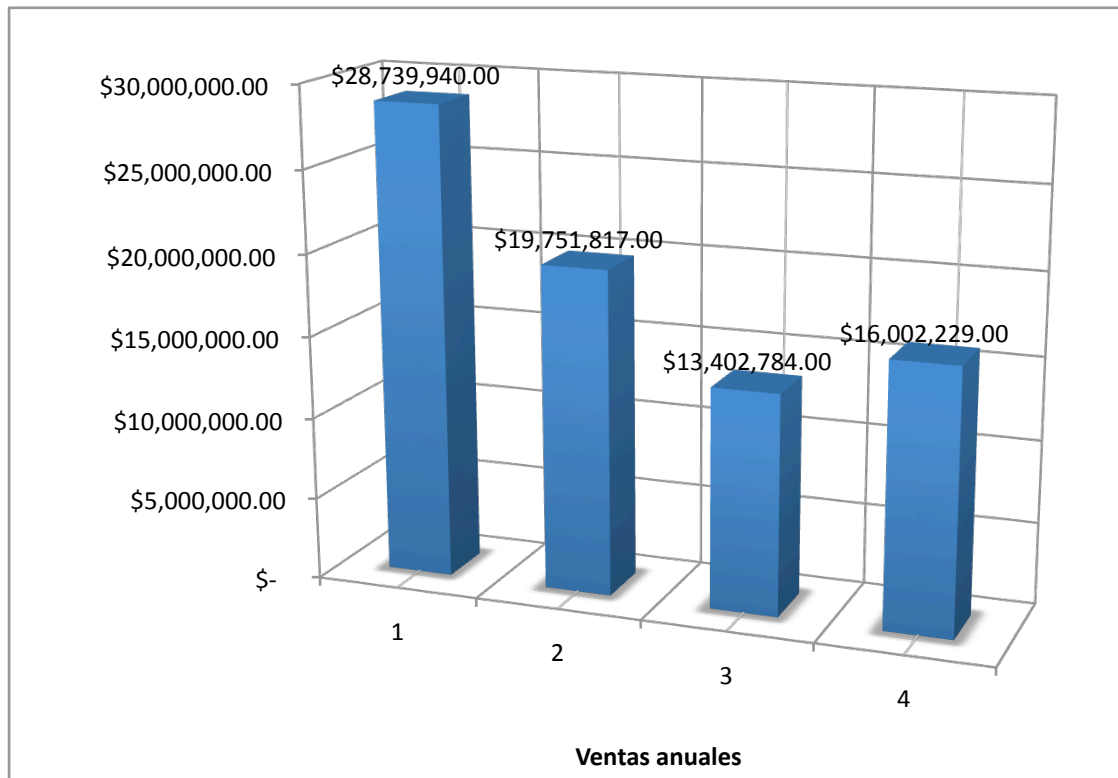
Como resultado de nuestra última acción, cuando se tomó la decisión de sacar el negocio de los tianguis, buscamos dentro de nuestros mismos clientes que nos visitan en bodega quiénes podrían estar interesados en comprarnos mercancía de remate y encontramos seis clientes interesados: tres de ellos nos compran el 80% de nuestros saldos, dos de ellos de contado y el tercero a crédito, y los otros tres nos compran el 20% restante de contado. Así logramos reducir la cantidad en inventarios de saldo en nuestra bodega sin la necesidad del recurso con el que contábamos –la venta en tianguis-, y así somos ser más productivos en ese tema.

Finalmente, y es aquí que se muestra el resultado más importante, se presenta una gráfica (gráfica 5.1) con los resultados de ventas del año 2015, en comparación con las de los tres años anteriores, en donde se puede apreciar como los números de la empresa, después de haber hecho todas estas nuevas acciones, comenzaron a subir. Al final del día, la razón de la empresa es generar ventas que den utilidades a los accionistas y es precisamente eso lo que se logró con todas las acciones que, exhaustivamente, se expusieron durante todo este trabajo de investigación:

Para el año 2015 las ventas ascendieron a \$16,002,229 pesos donde se aprecia que hubo un repunte en comparación al año anterior del +19.39%, pero todavía muy por debajo de los años 2012 y 2013²¹.

²¹ Datos proporcionados por los registros contables de la empresa.

Gráfica 5.1



5.3 Conclusiones

Este proyecto de mejora tuvo el objetivo de llevar a la organización a enfocar sus acciones hacia el beneficio del cliente; darle a nuestro producto real, el cual es un servicio, beneficios sobre la competencia; distinguarnos por el servicio que ofrecemos y por los productos que ofertamos, así como lograr que las ventas de la empresa volvieran a crecer para recuperar los niveles de venta que la empresa mantenía antes del 2013.

Lo anterior, por un lado, supuso renovar al equipo de trabajo y proveerles de una capacitación enfocada, en todo momento, a favorecer a nuestros clientes; hacerlos sensibles a sus necesidades y buscar su entera satisfacción. La empresa, al contar con personal y políticas nuevas y frescas, logró deshacerse de los círculos viciosos de antaño y construir, a partir de una estructura organizacional más rígida al interior y más empática hacia el exterior, un camino claro y asertivo para quienes la componen.

Dentro de nuestras acciones, concluimos que el recorte de clientes fue una de las más complicadas, pero ciertamente una de las más benéficas. La empresa identificó los clientes que, pese a comprar volúmenes muy importantes de mercancía, representaban un peligro económico para la organización, toda vez que el costo financiero que llevaba implícito el plazo de crédito que se tomaban, era mayor a las utilidades que se percibían por esas ventas. Es así que cuando se decide retirarles el crédito, las ventas se desploman pero la empresa comienza a tener una salud financiera con mayor liquidez, situación que ayudó para poder atender a nuevos clientes de contado y que el rendimiento financiero de la empresa fuera mucho más elevado que antes del 2012.

En base las medidas tomadas con nuestras nuevas políticas de venta, determinamos que no era tanto lo que vendíamos, sino mucho lo que regalábamos, y ahora sí vendemos.

Haber cancelado los créditos a cualquier persona o empresa que lo solicitara redujo, en un gran porcentaje, el nivel de riesgo que la empresa corría al otorgar créditos sin medida, los cuales en muchas ocasiones se volvieron pérdidas para la empresa ya que, en una gran mayoría, fueron imposible cobrarlos. Ahora, ese riesgo prácticamente es mínimo porque sólo se le mantuvo su crédito a los clientes que han sido responsables con él y se le otorga a los clientes que ya conocemos, en base a un historial de compra y pago, así el nivel de riesgo con estos nuevos clientes se reduce.

La implementación del nuevo sistema de venta a través de un “*showroom*”, trajo muchos beneficios al desempeño de los empleados en la manera de atender al cliente, ya que para ellos resulta más sencillo mostrar la mercancía y dar precios a los clientes, a diferencia del sistema anterior que, como quedó demostrado, fomentaba la pereza y la poca productividad de nuestros vendedores, puesto que suponía más tiempo en mostrar, levantar y surtir los pedidos. Con este nuevo sistema, se agilizan los tiempos y el cliente se siente mejor atendido; sin mencionar, además, que venir a nuestras instalaciones es una experiencia más ilustrativa, sencilla y rápida.

Este sistema, además, contribuyó a que las mercancías tengan mayor rotación que antes, reduciéndose a un 2% el número de prendas que se quedan rezagadas en bodega por falta de exhibición. Situación que, nuevamente, viene a generar en la empresa un beneficio económico, puesto que se reduce el margen de inventarios quedados y que representaban una disminución importante en el rendimiento de la inversión.

Por su parte, las nuevas políticas de los vendedores comisionistas, generaron varios beneficios a la empresa, comenzando por el hecho de que cada mes tenemos clientes nuevos, lo que contribuye a que las ventas de la empresa sigan creciendo mes con mes, la cobranza no se retrase y que la empresa no gaste más dinero en personal de atención al cliente, ya que el mismo vendedor lo hace por el pago de sus comisiones. ¿Qué significa esto? que el monto que reciben los comisionistas por sus ventas ya no sólo cubre el pago por una venta, si no que ahora es el pago por una venta, un cobro y la atención de un cliente. En otras palabras, logramos que el valor de ese pago fuera mayor para la empresa, ya que maximizamos el beneficio de esa misma cantidad de dinero, y nuevamente la organización se hace más competitiva y seguimos elevando el rendimiento de la misma.

Es así que los clientes se sienten mejor atendidos y valorados en la empresa, porque los vendedores están más atentos al servicio que se les presta, ya que es de todo su interés que el cliente este satisfecho, porque si no lo está para el vendedor representa una merma a su ingreso.

La reinstalación del lugar físico de la Dirección General, acercando a ésta con los clientes, generó una dinámica benéfica para desempeño de la organización, un trato más cálido y atención personalizada de su Director para con los compradores. Bajo este nuevo esquema, el Director General está, constantemente, empapándose de primera mano de las necesidades e inquietudes de su clientela; los temas importantes están más

controlados y se resuelven de mejor manera, de tal suerte que los clientes se sienten más cómodos y con la certidumbre de que ellos son lo más importante para nosotros. De igual forma, los empleados están mejor dirigidos y monitoreados que antes.

Con todas las acciones que se llevaron a cabo podemos concluir que ahora somos una empresa más cercana y consciente de las necesidades del cliente, que le ofrecemos mejores servicios y con mayor responsabilidad. Logramos identificar que clientes eran buenos y malos para la organización, así como el tipo de clientes que queremos integrar a nuestra cartera, implementando acciones que generen mayor beneficio a ellos y al rendimiento de nuestra empresa.

Se identificaron clientes que prefieren mejores precios que servicios, como por ejemplo aquellos que buscan un descuento en sus compras al pagar de contado o aquellos que prefieren un financiamiento sin obtener esos descuentos, que al final de cuentas vienen a ser un servicio más para ellos.

De igual forma, la suma de todas estas acciones desembocaron en la consecución del objetivo primordial de este estudio: detener la baja en las ventas y generar un nuevo repunte en ellas, así como una mayor salud financiera en las cuentas de la empresa, y que tanto el retorno y el rendimiento de la inversión sea mayor ahora que antes del 2012, generando con menos ventas el mismo o mayor nivel de utilidades.

Para la realización de este trabajo se tomaron en cuenta, primordialmente, los enfoques de las asignaturas Dirección de Mercadotecnia, Mercadotecnia de Servicios y Decisiones Financieras. La primera facilitó el desarrollo de los puntos donde se habló de las necesidades del mercado que satisfacen la organización con su oferta, el segmento de mercado hacia el que va dirigida la oferta, las características de nuestro producto, la competencia y los productos sustitutos, entre otros aspectos.

Por otra parte, Mercadotecnia de Servicios, fue de gran ayuda para definir las necesidades de información del proyecto, especificar cuáles son los propósitos del proyecto y poder protocolizar el plan de acción de éste.

Y Decisiones Financieras, finalmente, nos ayudó a determinar qué aspectos y situaciones al interior de la empresa generaban o no tanto beneficios financieros y no financieros a la organización, así como para la toma de decisiones que marcarían el nuevo plan de acción para elevar el rendimiento de la inversión y las utilidades.

5.4 Recomendaciones

De ahora en adelante, la organización tendrá que seguir las nuevas directrices que se han marcado e implementado a lo largo de este trabajo y periodo, para poder continuar, como hasta ahora, con el ascenso de las ventas, poniendo mucho cuidado en los aspectos de atención al cliente.

Es necesario que la empresa continúe analizando el comportamiento de cada uno de los créditos otorgados a los clientes; que se controle el nivel de endeudamiento de cada uno de ellos y la capacidad de pago que mantienen para que no vuelva a ocurrir lo que sucedido antes del 2012.

Que el departamento de compras sea muy cuidadoso en los niveles de precios de las prendas que compra, que éstos no superen los niveles antes marcados, ya que para la totalidad de nuestros clientes la relación que existe entre el precio y el tipo de prenda es muy importante, y si no se tiene cuidado en estos rangos de precio se pueden generar varios problemas, como los dos que a continuación se describen:

1. Que los clientes no compren la prenda por su alto costo, generándonos un mayor nivel de saldos.
2. Que los clientes sacrifiquen su utilidad para vender la prenda, lo cual empezará a generar en ellos inconformidad y se vean obligados a buscar nuevas opciones de proveeduría que les generen mayores niveles de utilidad.

Así como también se mantengan informados de las nuevas tendencias y modas que están surgiendo para integrarlas al catálogo de la empresa, detectando cuáles de ellas son bien aceptadas por los clientes y las líneas que funcionen bien mantenerlas e impulsarlas y las que no funcionan depurarlas. Escuchar siempre al mercado y no imponer productos que se cree funcionan y no es así. Dentro de este aspecto es fundamental que los productos que forman parte del catálogo de la empresa se estén monitoreando; lo mismo la curva de vida del producto e identificar cuándo cada producto ha llegado a la etapa de declive en esta curva para comenzar a limitar su resurtido o sacarlo definitivamente del catálogo de productos de la empresa.

Es necesario también que la Dirección General identifique las necesidades de su personal, ya que es sumamente importante que éstos se sientan identificados con la empresa y valorados por ella; que sus necesidades fundamentales puedan ser cubiertas a través de su participación con nosotros y que encuentren la motivación -aspiraciones económicas- para desempeñar su función de la mejor manera y proporcionen a nuestros clientes la mejor de las atenciones poniendo de su parte el mayor esfuerzo, esto último, siempre y cuando no se rebase la capacidad de la empresa. Sólo así se podrá generar una cultura al interior de la organización con enfoque al cliente que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Que la nueva acción de reacomodo y organización de bodega se continúe haciendo siempre, para que los inventarios se mantengan actualizados y no haya mercancías quedadas por falta de exhibición.

La empresa tendrá la tarea, de ahora en adelante, de estar buscando la mejora continua en todas las áreas, ya sea compras, logística, finanzas, contabilidad, cobranza y sobre todo atención al cliente, actualizando todos sus métodos en esta nueva era tecnológica. Como es sabido, el mercado no es estático, por la misma razón la empresa tampoco debe serlo y se tendrá que seguir buscando nuevas y mejores formas de atraer, captar y atender a los clientes, para que el crecimiento de las ventas siga siendo sostenido y la empresa esté a la vanguardia. Ya que lo que nos funcionaba antes, no nos funciona ahora y lo que nos funciona ahora, no nos va a funcionar en un futuro.

5.5 Conclusiones personales

En lo personal, este proyecto de mejora fue de gran ayuda y aprendizaje para entender las distintas áreas de la empresa y su funcionamiento, y cómo el engranaje de estas distintas áreas llevan a un fin común para beneficio de la empresa. Con esto se demuestra que la mercadotecnia influye en todas las áreas de la empresa y queda de manifiesto la importancia de ésta, reconociendo que el nombre de nuestra maestría es el adecuado: Mercadotecnia Global.

Las distintas materias que se tomaron a lo largo de la maestría fueron apoyándome para la elaboración de este proyecto y aportando ideas y teorías para implementarlas en la empresa, y así lograr los resultados que se obtuvieron, que fue el incremento de las ventas enfocándonos en la atención al cliente.

No fue sencillo elaborar este trabajo, llevó mucho tiempo y esfuerzo, pero al final el resultado fue el que se esperaba y la satisfacción junto con el aprendizaje es mayor.

Actualmente, como persona profesional y humana, al igual que toda organización, es necesario estar en continua mejora y búsqueda de la superación, para poder crecer en todos los ámbitos que nos rodean y contar con mayores capacidades, ya que como mencioné anteriormente en esta nueva era todo cambia y las cosas del pasado no son como ahora, ni las del futuro lo serán.

Me voy contento, con un gran ánimo, con muchas ganas de seguir adelante y de crecer más en todas las áreas de mi vida, para buscar ser un hombre feliz y pleno, pero sobre todo me voy con un nuevo título y la gran satisfacción de haberlo logrado.

Agradecido con la vida por todas las oportunidades que me ha brindado, con mi equipo de trabajo por estar conmigo ayudándome a “enderezar el barco que se nos estaba hundiendo”. Agradezco a mi casa de estudios y a mis profesores por todos los aprendizajes que me dejan tanto curriculares como de vida. Y agradezco, sobre todo, a mi familia quienes siempre me han apoyado y ayudado a lograr mis objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- “Bases biológicas del objeto de estudio de la mercadología”. 2012, del libro Max-Neef., M.A. Human Scale Development: Conception, Application and further Reflections. The Appex Press. New York, NY. USA.
- Kotler, Philip, et. al. Dirección de Marketing, 14 edición, Pearson Educacion, México, 2012.
- Schiffman, Leon G. Comportamiento del consumidor, décima edición ,Prentice-Hall, México, 2010.

Fuentes electrónicas:

- <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/index.html>
- <http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/calculadorainflacion.aspx>
- <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/inp/Default.aspx>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Moda>

Otras publicaciones:

- Sin autor, “Seis de cada 10 prendas de vestir, ilegales”, en El Informador diario independiente, Unión Editorialista, Guadalajara, Jalisco, Num. 34916, Año XCVII, Tomo CCCLXVIII, 11 de octubre de 2014.
- Páramo Morales, Dagoberto. “Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado” en revista Colombiana de Marketing, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia, vol. 2, año 2, número 2, Junio de 2001.

Otras fuentes:

La mayor parte de la información que se reproduce en este trabajo, se obtuvo a través de una investigación profunda en los archivos e historiales de la empresa, tales como reportes de ventas, historiales de contabilidad, listados de clientes y proveedores, así como comentarios recogidos de nuestros clientes.

ANEXO

CLIENTE	AÑO	MONTOS	OBSERVACIONES
ADAN ESPARZA ANDRADE	2012 2013 2014	293,892.00 127,487.00 48,788.00	Este cliente cambio su residencia a Sinaloa. Su clientela ahora busca otro tipo de mercancía. Se fue porque cada día sus ventas bajaban más y más y por problemas personales.
ALBERTO ARELLANO AGUILAR	2012 2013 2014	636,317.00 674,768.20 841,087.00	Este cliente se ha mantenido.
ALEJANDRA MARTHA BRIONES MARTINEZ	2012 2013 2014	141,178.00 152,915.00 99,119.00	Esta clienta en el 2014 se casó y dejó de lado su negocio. Apenas este 2015 vuelve a retomar.
ARMANDO LEON	2012 2013 2014	1,784,756.00 1,984,897.00 876,285.00	Nuestro primer cliente fuerte. Tuvo un problema con el local donde tenia su almacén original, y tuvo que dejarlo. Ha abierto nuevos puntos de venta pero son más pequeños, aunado a que le da miedo surtir como surtía antes, ya es una persona muy mayor.
BELICA GUTIERREZ SANDOVAL	2012 2013 2014	349,998.00 103,764.00 59,286.00	Nos dejo de comprar porque se volvió fabricante de pantalón de mezclilla.
BERENICE OROPEZA GARCIA	2013 2014	44,331.00 141,668.00	Cliente perteneciente a una nueva generación de clientes. Ella ha ido elevando sus compras.
BERTHA ALICIA SANDOVAL LICEA	2012 2013 2014	150,742.00 154,945.00 101,111.00	Se ha mantenido
BERTHA AVILA CALDERON	2012 2013 2014	28,755.00 44,106.00 70,075.00	Una clienta a quien se le confió un crédito y ha ido elevando sus compras.
CATALINA TORRES VILLARON	2012 2013 2014	56,964.00 115,561.00 16,687.00	Una clienta que su negocio se vio afectado por la ola de delincuencia en Jocotepec, y que apenas este año comienza a levantar ventas.
CLAUDIA CAROLINA NAVARRO FABILA	2012 2013 2014	486,373.00 175,622.00 112,209.00	De mis primeros clientes, tuvimos un problema con ellos por exceso de crédito otorgado y no supervisado. Se reestructuro su deuda y volvió a Comenzar de cero.
CONRADO OROPEZA	2014	33,558.00	Cliente nuevo, que va en aumento sus compras.
DANIEL URBANO RAMIREZ	2012 2013 2014	102,122.00 73,094.00 37,657.00	Cliente que le retiramos apenas hace un año su crédito porque tardaba 8 meses en pagar. Nos esta pagando lo que debe con dificultades.
DAVID IVAN YAÑEZ BENAVIDES	2012 2013 2014	516,826.00 563,464.00 339,378.00	Era muy buen cliente, hace un año se le retiro el crédito porque tenia 6-7 meses de atraso. Ya no nos compra por esa razón.
DULCE CUEVAS	2012 2013 2014	183,817.00 51,096.00 41,103.00	Cliente que era muy bueno, bajaron sus ventas. Creemos que por la misma situación de inseguridad en Chapala, pero ya está este año comprando más.

CLIENTE	AÑO	MONTOS	OBSERVACIONES
ELIZABETH TOVAR	2012	323,413.00	Tuvieron problemas con el lugar de tianguis donde vendían, y el marido se fue a trabajar a USA.
	2013	36,010.00	
	2014	52,251.00	
EDITH MORENO	2014	62,492.00	Cliente nueva y sus compras van en ascenso.
ELIZABETH RIVERA GARCIA	2012	192,462.00	Sus compras van en descenso y no tenemos razón.
	2013	218,976.00	
	2014	181,335.00	
EVA LIMON	2012	100,269.00	Quitó su tienda.
	2013	144,719.00	
	2014	52,765.00	
EVERARDO CORTES MAGDALENO	2013	24,279.00	Cliente en ascenso.
	2014	7,452.00	
FABIOLA VERA	2012	209,927.00	Quitó su tienda.
	2013	65,728.00	
GABRIELA LUEVANO IBARRA	2012	245,639.00	Dejó de vender, cambió su giro y nos quedó a deber.
	2013	314,598.00	
	2014	31,446.00	
GABRIELA OROPEZA GARCIA	2014	35,859.00	Cienta nueva y en ascenso.
GLORIA GUTIERREZ SANDOVAL	2012	643,603.00	Tuvimos problemas para cobrarle y le retiramos su crédito.
	2013	2,256.00	
GUADALUPE RODRIGUEZ	2012	240,415.00	No se le ha dado el seguimiento necesario eran muy buenos clientes.
	2013	77,559.00	
	2014	11,748.00	
GUADALUPE SOLIS	2012	841,314.00	Excelente cliente, se ha mantenido. En 2015 se cambio el nombre de sus compras por el del hijo.
	2013	708,242.00	
	2014	741,797.00	
GUSTAVO ANAYA CASTELLON	2012	810,386.00	Sus ventas van en descenso, nos comenta, que las ventas están peor cada día.
	2013	761,626.00	
	2014	354,003.00	
HECTOR HUERTA	2012	644,502.00	Quitó la tienda y nos quedo a deber.
	2013	225,806.00	
	2014	151,598.00	
JESSICA VERONICA MELENDEZ LOPEZ	2012	630.00	Era clienta de hace mucho tiempo, nos buscaba cuando necesitaba algo en especifico, pero este año ya nos ha comprado solo a nosotros.
	2013	99,360.00	
JOSE ARIEL LOPEZ PINEDA	2012	100,402.00	Falleció.
JOSEFINA GUERRERO	2012	1,221,248.00	Me brincaron y se fueron directamente con mis proveedores.
	2013	624,165.00	

CLIENTE	AÑO	MONTO	OBSERVACIONES
JUAN CARLOS ABREGO COPADO	2012 2013	180,649.00 115,092.00	Me brincaron y se fueron directamente con mis Proveedores.
JULIA BARRON MENDOZA	2012 2013 2014	10,531.00 90,486.00 41,708.00	Sus ventas han bajado, entiendo que le quedamos lejos y se le dificulta cargar su mercancía.
JULIO CESAR VAZQUEZ GONZALEZ	2012 2013 2014	184,127.00 206,780.00 135,347.00	Prefirió comprar mercancía de marcas reconocidas de USA como American Eagle, Abercrombie, etcétera, trayéndolo de Laredo.
LANGARICA YAÑEZ IRMA	2012 2013 2014	354,988.00 311,714.00 39,239.00	Me brinco y le compra directamente a mis proveedores.
LAURA MORENO AGUILAR	2012 2013 2014	2,556,202.00 1,772,464.00 1,469,737.00	Nuestra mejor cliente, sus compras fueron a la Baja porque empezó a comprarle a otros proveedores, pero este año ya se apoyo mas de nosotros y va levantando sus compras.
LETICIA CARDENAS ELIZALDE	2015 2014	144,211.00 12,702.00	Cliente nueva y en ascenso.
LILIANA GUERRERO CASAREZ	2012 2013	61,724.00 324.00	Se retomó este cliente y va en ascenso.
LORENA CAMPOS	2013 2014	8,256.00 177,597.00	Por su maternidad se apoyo más en nosotros como su departamento de compras. Le doy un servicio muy especializado y personal.
LUCILA BARRON MENDOZA	2012 2013 2014	118,614.00 158,645.00 54,582.00	Cliente que le quedamos lejos y se le dificulta venir a comprarnos.
LUIS ALBERTO JIMENEZ MARTINEZ	2012 2013	1,505,859.00 199,531.00	Fue un cliente muy bueno, pero se le retiro el crédito por que tenia de 5-6 meses de atraso y su crédito era tan alto que me no nos parecía bueno para nuestras finanzas.
MA. MAGDALENA NAVARRO S.	2014	455,118.00	Cliente nueva y se mantiene, esperamos cerrar este año mejor que el anterior.
MA. PAOLA LOPEZ OLEA	2012 2013	166,522.00 60,417.00	Desapareció con deuda.
MARIA DEL CARMEN SOTO AGUILAR	2012 2013 2014	140,707.00 159,648.00 128,507.00	Vende en tianguis esta señora y comenta que cada día las ventas están peor para ella.
MARCELA NAVARRO ROSALES	2012 2013	131,540.00 98,483.00	Dejo de comprarnos sin razones conocidas.
MARCO ANTONIO SANCHEZ LLAMAS	2012 2013 2014	166,747.00 68,103.00 81,733.00	No tenemos mucha información de ellos.
MARIA DE JESUS LORENZO MORALES	2014	51,130.00	Cliente nueva y en ascenso.

CLIENTE	AÑO	MONTO	OBSERVACIONES
MARIA DE JESUS PEREZ ALVARES	2012 2013 2014	319,795.00 367,794.00 224,228.00	Comenta que por obras del ayuntamiento de Tonalá en las calles donde se encontraban sus tiendas, sus ventas se desplomaron y tuvo que Cerrar una de sus 2 tiendas.
MARIA ESPERANZA PEREZ FLORES	2012 2013 2014	40,788.00 142,219.00 175,741.00	Esta señora entrego el negocio a su hija y ella tiene una manera diferente de dirigirlo, no le gustaba tanto nuestra mercancía, lo poco que nos compraban tardaban mucho en pagárnoslo y se le retiro el crédito.
MARIO ESCUTIA GOMEZ	2012	85,770.00	Cambio de proveedores, por la lejanía.
MARTHA RAMIREZ	2012 2013 2014	198,851.00 166,863.00 90,548.00	Comenta que sus ventas han bajado por motivo de accidente y su recuperación ha sido lenta y quedo lastimada y eso no le permite trabajar al 100% como antes.
MARTHA RAMIREZ ESTRADA	2013 2014	20,910.00 93,882.00	Cliente que va en ascenso pero pide y se le otorga mucho tiempo de crédito.
MAYRA RINCON DE ALBA	2014	34,524.00	Clienta nueva y en ascenso.
MIGUEL ANGEL MENDOZA CAMARENA	2014	79,758.00	Se fugó sin pagar.
MIGUEL ANGEL RAMIREZ	2012 2013 2014	158,869.00 483,476.00 180,513.00	Cambiaron de tipo de mercancía, por piratería.
MIRIAM FABIOLA SUSARREY RAMIREZ	2012 2013 2014	215,214.00 158,754.00 158,432.00	Se dio este año 2015 un descanso de 6 meses para Viajar, a pesar de que sus compras bajaron.
MIRIAM OROPEZA	2013 2014	29,374.00 392,220.00	Clienta que va en crecimiento.
NARCISO MUÑOZ PEREZ	2014	118,610.00	Cliente nuevo y en crecimiento.
NOEMI ARACELI LOPEZ SANCHEZ	2012 2013	1,775,770.00 324,637.00	Se brinco con mis proveedores.
NORMA ANGELICA GARCIA TORRES	2012	581,431.00	Se atraso 8 meses y se le quito su crédito.
OFELIA VICENTE	2012 2013 2014	1,855,282.00 1,368,674.00 195,255.00	Se atraso 6 meses y se le retiro el crédito. El primer año quedo a deber 200 mil, el segundo ya eran 250 mil hasta el año pasado que decidimos quitarle su crédito.
OMAR MUÑOZ GONZALEZ	2012 2013 2014	495,798.00 497,773.00 417,633.00	Sus ventas han bajado, no tenemos razones.
OSCAR MARTINEZ	2012 2013 2014	121,754.00 173,628.00 343,469.00	No tenemos razones por las cuales bajaron sus ventas.
PAOLA ALEJANDRA GUTIERREZ BONILLA	2014	189,841.00	Cliente nuevo y en ascenso.

CLIENTE	AÑO	MONTOS	OBSERVACIONES
PATRICK SCALABRIN	2012 2013 2014	367,466.00 603,522.00 350,512.00	Cliente intermitente, sube y baja, este año a la alza.
PAULINA SALDAÑA AGUILAR	2012 2013 2014	168,348.00 137,061.00 67,786.00	Bajaron sus ventas pero no tenemos razones.
RAFAEL QUIÑONEZ	2012 2013 2014	1,096,668.00 926,450.00 767,340.00	Ventas a la baja, sin razones aparentes.
RICARDO CASILLAS FRANCO	2012 2013 2014	374,530.00 647,052.00 384,727.00	Creemos que esta comprándole a otro proveedor que le queda mas cerca que nosotros en Zapotlanejo.
RODOLFO FLORES SANCHEZ	2012 2013 2014	146,803.00 82,600.00 28,617.00	No tenemos razones de la caída de sus compras.
ROSALBA GUITIERREZ SANDOVAL	2012 2013	182,192.00 18,322.00	Cambio de giro, ahora fabrica pantalón.
SARA DIAZ SANCHEZ	2012 2013 2014	213,955.00 127,344.00 860.00	Quito su tienda y ahora trabaja directamente con nosotros para pagar su deuda.
TERESA PEREZ PEREZ	2012 2013 2014	250,926.00 243,055.00 193,219.00	No tenemos razones de la caída de sus compras.
TERESITA DEL NIÑO JESUS PINTOR LUNA	2012 2013 2014	204,358.00 99,559.00 26,628.00	No sabemos que sucedió, al final le costo mucho trabajo poder pagarnos lo que debía después de que se atraso.
TIANGUIS	2012 2013 2014	1,157,457.00 423,145.00 225,837.00	Decidimos quitar esta unidad de negocio, ya que la utilizábamos para vender lo que se iba quedando, pero al hacer un análisis, salía más caro que ofrecérselo a los clientes por mejores precios.
VAZQUEZ RAMIREZ ANA BERTHA	2012 2013 2014	63,180.00 68,041.00 27,871.00	Cliente a la alza.
ZENAIDA VILLALVAZO	2014	34,996.00	Cliente nuevo y a la alza.